


# hsm

management



## COMO ENXERGAR FUTUROS

Daqui por diante, você precisará entender e até usar o futurismo em sua empresa, do mesmo modo como entende e usa a história. Esta edição temática explica como



# mais do que apenas recrutamento: educação e seleção

Processos 100% digitais, prezando pela experiência do candidato, educando e humanizando durante a seleção. Conheça como a Eureka está conectando mais de 50 empresas com jovens talentos!

Especializada em Jovens Talentos, há 5 anos,  
impactando quem é o futuro do seu negócio.

consutoria

| eureka

# OS FUTUROS CHAMAM



**Reynaldo Gama** é CEO da HSM e coCEO da SingularityU Brazil. Pós-graduado em finanças, possui MBA com extensão na China, na França e na Inglaterra. Tem mais de 12 anos de experiência no mercado financeiro. É casado com a Marcia e coleciona discos de vinil.

“A crise climática fará a Terra parecer Vênus: com uma temperatura de 250°C e chuva de ácido sulfúrico. A espécie humana precisará encontrar um novo planeta para ser seu lar e tem deadline para fazer isso – uns 600 anos.” Esse não é bem o início mais simpático para o primeiro editorial de 2021, mas é um início provocativo, no melhor dos sentidos da palavra, e, portanto, sob medida para uma edição que é (quase) inteiramente dedicada ao futurismo. Trata-se de uma das previsões que o respeitadíssimo físico Stephen Hawking fez, em seu papel de futurista.

É que, com essa previsão, consigo explicar muito rapidamente alguns aspectos do futurismo e alguns diferenciais desta edição.

**Meu primeiro comentário** tem a ver com o que é a essência do futurismo. O futuro é como o tesouro em uma brincadeira de caça ao tesouro; temos pequenas pistas aqui e ali para chegar até ele. Quem achar primeiro às pistas leva vantagem. Isso já se sabe, mais ou menos. Mas, na verdade, é como se participássemos de várias caças ao tesouro simultâneas, porque coexistem vários futuros possíveis. O que nos exige fazer escolhas. Esse futuro de Hawking é, claramente, um futuro possível, mas há outros. O artigo da página 8 nos apresenta muito bem esse conceito de vários futuros.

**O segundo ponto** a ressaltar remete ao fato de precisarmos, cada vez mais, ser alfabetizados em futuros. Ou aprendemos a enxergar as pistas, fazer as melhores escolhas e implantá-las, ou ficaremos reféns de “tesouros” futuros tenebrosos. A entrevista da seção *Contagem Regressiva* convida todos a se alfabetizarem e, assim, a criarem futuros desejáveis, não distópicos. (A distopia é sempre uma tentação.) Devo dizer que, nos programas executivos SingularityU-Brazil, trabalhamos muito a alfabetização em futuros – e a universidade-mãe, lembremos, foi cofundada por um futurista, Ray Kurzweil – que, aliás, é lembrado no #tbt desta edição.

Para dar uma ideia de como é enxergar e materializar futuros desejáveis, trago o exemplo dado pelo futurista Wolfgang Fenger, que é economista do Banco Mundial. Seu desejo é um futuro em que eliminemos totalmente as doenças contagiosas. Ele entendeu que muito mais vírus estão à espreita e que, ao mesmo tempo, a sociedade tem baixíssima tolerância ao que é preciso fazer nesses casos. (Fenger é um dos autores de *After Shock*, lançado em 2020 para celebrar os 50 anos do livro seminal do futurismo, *O choque do futuro*, de Alvin e Heidi Toffler.)

**Meu terceiro comentário** diz respeito à ideia da “Terra que vira Vênus”, ou melhor, à relação entre futuro e storytelling. Narrativas são como o futurismo mobiliza as pessoas a construir os futuros escolhidos, como você verá num dos artigos. Hawking sabia bem disso – tanto que sua previsão lembra a saga do mar que vai virar sertão. Os líderes também devem saber.

**O quarto (e último) ponto** a destacar é o papel da diversidade no futurismo. Hawking tinha limitações físicas, como se sabe, e estas provavelmente lhe conferiam um olhar mais aguçado sobre a fragilidade da espécie humana, um olhar diferente daquele dos demais futuristas. Entendendo isso, levantamos, entre as páginas 57 e 63, as perspectivas de futuro de grupos minorizados, como mulheres, negros e pessoas com deficiência.

Haveria bem mais a dizer sobre as páginas a seguir – sobre as carreiras de futuro, sobre o Dossiê de cenários etc. Mas encerro dedicando esta edição a Alvin Toffler, que foi palestrante HSM mais de uma vez. Feliz Futuro Novo! ∞

janeiro-fevereiro 2021

## 6 CONTAGEM REGRESSIVA COM LALA DEHEINZELIN

### POR QUE PRECISAMOS NOS ALFABETIZAR EM FUTUROS

ARTIGOS, ESTUDOS E REPORTAGENS

#### 8 DE “A” A “Z”

O quê é o quê e quem é quem nos estudos de futuros, segundo a futurista Martha Gabriel.

#### 18 COMO FUGIR DO PRESENTISMO

Silvio Meira, referência em inovação, joga luzes sobre essa praga que assola o Brasil.

#### 24 REACT, RESET, REBUILD

Marina Gorbis, líder do think tank Institute For The Future, faz, com Martha Gabriel, uma ponte entre pandemia e futuro.

#### 57 QUANDO ELAS ENTRAM NO JOGO

O futurismo tem sido, tradicionalmente, uma arena masculina. Mas as mulheres começam a modificá-lo.

#### 60 O FUTURISMO NEGRO É SINGULAR

Ele pede que o olhar se volte também ao passado – ainda que isso seja menos sedutor do que falar de robôs.

#### 62 COM O FOCO CERTO

Incluir pessoas com deficiência nos futuros projetados ajuda a construir, no presente, futuros que sejam mais humanos.

#### 64 INFLUENCERS, OS NOVOS “CHEFES”

Eles não serão só, cada vez mais, os empreendedores de amanhã; podem tornar-se também os próximos CEOs.

#### 68 NA “VIBE” DE COMPARTILHAR

Chiefs of staff de executivos C-level, ainda raros, devem se popularizar. O cargo contribuirá para formar os líderes de amanhã, gerenciar ecossistemas, dividir responsabilidades.

#### 72 QUE HISTÓRIA VOCÊ VAI CONTAR?

Use storytelling; narrativas influenciam futuros – e muito.

#### 84 FUTURISMO SEGMENTADO

Especialistas falam sobre a aplicação prática da ferramenta em modelos gerenciais, carreiras, RH, marketing e varejo.

## COMO SERÁ O FUTURO?

31

### AS PROJEÇÕES DAS CONSULTÓRIAS

Boston Consulting Group (BCG), Falconi Consultores, Accenture e PwC compartilham projeções globais e locais para o futuro sob as perspectivas da gestão, da liderança e da tecnologia. São os pilares dos futuros que estão recomendando que seus clientes corporativos construam.

47

### A OBSERVAÇÃO DOS PESQUISADORES

Acadêmicos analisam os cenários com que estão trabalhando nas escolas de negócios e fazem alertas sobre as lacunas a preencher e as decisões a tomar se quisermos nos encaixar nos novos contextos, sobretudo no Brasil. Futuristas em rede preveem uma... desaceleração.



//////  
DIRETO AO PONTO

### 13 FUTURISTA TECH PREVÊ FUTURO DEMASIADO HUMANO

Acabou sua espera pelas tendências de tecnologia da Amy Webb. Ela pode não ter feito sua tradicional sessão anual no 5x5W em 2020, mas falou na HSM Expo Management (no fim de 2020).

### 15 OTIMISMO (EMBAÇADO) QUANTO À RECUPERAÇÃO PÓS-PANDÊMICA

A sociedade do conhecimento é bem menos vulnerável a guerras e doenças do que se imagina, garante especialista.

### 16 CIDADES PARA QUEM PRECISA

A Covid-19 levantou questionamentos importantes sobre a vida nas cidades. E gerou novos fluxos migratórios. Tudo isso foi discutido num fórum internacional sobre urbanismo.

### 17 BRICS RESSUSCITADOS – AGORA, COM A INDONÉSIA

Até 2050, China, Índia e Indonésia – sim, Indonésia – estarão no topo da lista dos países que merecem atenção especial dos investidores.

//////  
EXTRA - CONTEÚDO DIGITAL

### 76 #CONVERSASCORAJOSAS

Programas de trainees precisam de mais diversidade, defende Carolina Utimura, CEO da Eureka.

### 77 #OLHOMÁGICO

O cotidiano de uma família formada por papai, mamãe e filhinho que viaja pelo mundo e trabalha onde estiver.

### 77 #EXTRACAST

Era uma vez um post sobre um processo de demissão doloroso que viralizou. E rendeu aprendizados à diretora Gabi Teco.

### 77 #ROLEMODEL

Aos 24 anos, Giovana Abreu está levando mais diversidade e inclusão ao grupo Dasa. Como? Ela nos contou.

Os conteúdos HSM eXtra são exclusivos para assinantes.



//////  
ASSUNTO PESSOAL

### 78 VIDA LONGA E PRÓSPERA

A tecnologia já nos permite hoje aumentar nossa expectativa de vida. Peter Diamandis, um dos fundadores da Singularity University, conta como fazer isso.

### 80 SOBRE ADULTOS VIÁVEIS E OS VÁRIOS CUIDADOS

“Cuide de si mesmo para poder cuidar dos outros” não é só uma frase de efeito; é ciência. E a recomendação inclui cuidado-atenção e cuidado-prevenção.



//////  
NOSSOS COLUNISTAS

30 ELLEN KISS *Vale Ocidental*

56 EDWARD TSE *Vale Oriental*

70 DARIO NETO E MARCEL FUKAYAMA *Healing Leadership*

82 THOMAZ GOMES *Espaço Lifelong Learning*

83 WILMA BOLSONI *Espaço Equilíbrio*

96 ADRIANA SALLES GOMES *#tbH HSM Management*

QUEM É QUEM

### 95 PROFISSIONAIS

Conheça as pessoas que nos ajudaram a produzir esta edição.

### 97 ORGANIZAÇÕES

Localize rapidamente em nosso índice a empresa que você busca.



# ALFABETIZAR-SE EM FUTUROS É PRECISO

FUTURISTA DESDE 1995, A PROFESSORA DA SINGULARITY UNIVERSITY BRASIL  
TAMBÉM ADVOGA MAIS FUTUROS DESEJÁVEIS | POR LIZANDRA M. ALMEIDA E ADRIANA SALLES GOMES

5

## Todos temos de ser futuristas? E como sê-lo?

Eu diria que todos precisamos ser alfabetizados em futuros. Uma boa analogia é com saúde: não precisamos ser todos médicos, mas todos temos de saber fazer escolhas que gerem uma saúde melhor. Antes, o futuro demorava pelo menos décadas para chegar; agora, leva anos. Então, sem compreender o que pode acontecer, não conseguimos fazer escolhas melhores na vida pessoal, profissional, empresarial etc.

O que dá para fazer? Primeiro, informar-se não só sobre problemas; é importantíssimo se informar sobre as soluções. A maioria das soluções já está criada, basta conhecer, adotar e recombinar. Segundo, conhecer história. Tanto é que talvez o maior historiador vivo do momento, Yuval Harari, acabou se tornando futurista também, porque a história mostra tendências e padrões, inclusive o padrão de ver toda descoberta como absurda no início. A eletricidade era considerada bruxaria.

O “futuring” ajuda você a se tornar um melhor gestor, com mais capacidade de fazer boas escolhas, e entendendo a interdependência e as escolhas coletivas.

4

## Que método de futurismo “amador” é bom?

Num passo a passo, o primeiro é identificar os três tipos de futuro: o provável, o desejável e o

possível. O provável normalmente está baseado no passado e interessa para a tomada de decisão do futuro de curto prazo. O desejável é o que a gente quer que aconteça – é a semente das inovações. O possível combina os dois, provável e desejável.

Pense em um ovo e um pássaro. O futuro provável são os ovos melhorados, que não se quebram etc. O futuro desejável é o pássaro que aparece quando a casca do ovo se rompe, algo completamente diferente do que se conseguiria supor olhando para o ovo. Você precisa ser capaz de imaginar o inimaginável. *[Veja quadro ao lado.]*

Vou contar alguns segredos. Primeiro, a única certeza em relação ao futuro é que ele não será aquilo que é provável que ele seja. O livro de Nassim Taleb sobre o cisne negro mostra como grandes mudanças históricas foram, na verdade, muito pouco percebidas, porque eram improváveis. Segundo, é crucial pensar não apenas em futuro em termos de tecnologia. Eu, por exemplo, sou uma futurista sociocultural. Terceiro: deve-se usar o futurismo não só para desenhar produtos, mas também para desenhar processos.

3

## Como as empresas devem agir quanto ao futuro?

Empresas precisam, antes de tudo, contratar produtos e serviços de futuristas, porque cada uma conhece o seu negócio, mas não tem, como expertise, enxergar futu-

ros e ajudar a desenhá-los. Sem expertise, elas vão enxergar só senso comum.

Eu tenho um método para o design de um futuro desejável. Como é muito complexo pensar em futuro, é importante ter ferramentas que sejam simples, como a fluxonomia 4D. O futuro pode ser enxergado em quatro dimensões, como os quatro pontos cardeais e os quatro elementos para os antigos: a cultural (tudo que tem a ver com conhecimento, habilidade e criatividade), a ambiental (estrutura), a social (fazer junto) e a financeira (que leva os recursos em conta).

A gente trabalha o futuro nessas quatro dimensões, dando “voltas numa espiral” passando por todas elas, e isso é o fluir. Veja o caso da Natura, com a qual trabalho há anos, e como foi o desenho do futuro de seus produtos da Amazônia. Nas primeira volta, a dimensão cultural pode ser alguém ter uma ideia de produto. Na ambiental, reunir ativos, ingredientes, fábrica e produzir isso. Na social, envolver o ecossistema nesse futuro – a força de vendas, a comunicação. E na financeira projetar a venda propriamente dita, a contabilização etc.

A segunda volta tem a ver com como você fazer isso para ser esse futuro ser exponencial e longo. Na dimensão cultural, a empresa foca brasilidade e sustentabilidade; a ambiental é a forma de trabalhar os “ativos”, priorizando a diversidade. Na social, a relação ganha-ganha e transparente com o ecossistema. E, na financeira, a repartição de benefícios, com as comunidades extrativistas etc. É um exemplo resumido, mas dá para ter uma ideia; a cada volta da imaginação, a gente vai construindo os processos e tudo o que for preciso. Aos gestores dessas empresas, eu daria o seguinte conselho: pensem duas vezes se vocês vão investir em máquinas ou em pessoas, em processos, em inteligência. Eu investiria no soft e não no hard.

**Como autora do livro *Novas economias viabilizando futuros desejáveis* (finalista do Prêmio Jabuti 2020) e criadora do movimento “Crie futuros”, você acha que um país em crise, como o Brasil, favorece ou dificulta a criação de futuros desejáveis?**

Rapidamente queria falar do movimento, nascido com um prêmio espanhol: ele tem o objetivo de fomentar a criação de futuros não distópicos. Estamos supertreinados a ver catástrofe e a ser pessimistas; até o Harari já

## UM EXERCÍCIO DE FUTURO

POR LALA DEHEINZLIN

Vamos construir juntos um futuro desejável? Imagine que, num domingo por mês, você veja duas horas de TV ou streaming, e use outras duas horas para ensinar alguma coisa. E que um terço da população brasileira também dedique duas horas de domingo para ensinar alguma coisa. Isso significaria 4,5 milhões de anos letivos. Como o déficit educacional do Brasil é de 3,5 milhões de anos letivos, 30% da população conseguiria fechar esse gap dedicando duas horas a cada três domingos a ensinar os demais. E a aprender com eles.

disse num podcast que ele não consegue imaginar futuros desejáveis, não distópicos.

Nesse movimento, pensamos no que serve ao bem comum, é mais sustentável e segue as dinâmicas da novas economias – criativa, compartilhada, colaborativa, multimoedas. Meu foco é sempre trabalhar o humano, o desenho organizacional e os processos – novos. Pouca gente pensa processo de futuro, e isso é absolutamente fundamental, sobretudo neste momento.

Quanto ao Brasil, eu diria que o grande desafio de trabalhar com futuro aqui é encarar os problemas sem se paralisar. Para pensar em soluções, você precisa encarar os problemas e, como são muitos, muita gente acaba jogando a toalha, achando que é um beco sem saída, entrando em pânico. E ainda temos baixa autoestima, o que nos impede de construir habilidades. Daí vem o escapismo, que é o oposto da construção de futuro.

### Que país fez uma boa construção de futuro em sua opinião?

A China fez. Uma das razões de seu crescimento foi a priorização da economia criativa como futuro. Eu sei bem disso porque tive o privilégio de trabalhar entre 2005 e 2010 como assessora da ONU em economia criativa e acompanhei o processo chinês. Já no Brasil a gente vê pouco uso da economia criativa. ∞

Leia a íntegra da entrevista.





# O ESTUDO DOS FUTUROS EM UMA VISÃO 360 GRAUS

ENTENDA COMO SURTIU O FUTURISMO, SEUS OBJETIVOS, OS MÉTODOS  
UTILIZADOS, OS PRINCIPAIS PRATICANTES E SUAS ENTREGAS | POR MARTHA GABRIEL

**P**or que a conquista da imortalidade, o conhecimento do futuro e o poder de mudar o passado estão entre as grandes aspirações da humanidade? O anseio comum por trás das três é o desejo de controlar um dos recursos mais preciosos para a nossa existência: o tempo.

A imortalidade resolveria a quantidade de tempo – transformando um recurso escasso em infinito –, enquanto as demais garantiriam sua qualidade, “consertando” resultados ruins de decisões passadas ou mudando nossa atuação no presente para “corrigir” o futuro.

Não é à toa que temas relacionados ao controle do tempo povoam nossa imaginação desde os primórdios da humanidade: viagens no tempo, poções mágicas, bolas de cristal, criaturas míticas imortais, fonte da juventude, simulações, vida depois da morte... No entanto, se, por um lado, não conseguimos melhorar nossas vidas por meio da imortalidade (ainda não) ou mudando o que já aconteceu, por outro, podemos melhorar o que está por vir – o futuro.

O futuro é a dimensão aberta – ele se cria no presente, a partir de sementes que já estão entre nós. E as mudanças, como dizia Alvin Toffler, em *O choque do futuro*, são “o futuro invadindo



# A PREMISSE É TER VÁRIAS VERSÕES DE FUTUROS – NO CONE DE VOROS, VEMOS COMO ELAS EVOLUEM

nossas vidas”. Aqueles que identificamos como visionários na História simplesmente são os que conseguem enxergar tais sementes e fazer as respectivas mudanças. Têm sido eles que direcionam o futuro de toda a humanidade.

No início do século 20, tais visionários faziam isso com base em sua intuição. Mas, conforme o ritmo de mudança e a complexidade do mundo aumentam, fica difícil detectar os sinais de futuros apenas com a intuição. Emerge, então, uma nova disciplina, que auxilia as pessoas a localizarem, no presente, as sementes do futuro e a escolher quais dessas sementes vale a pena cultivar – e quais não – para criar os futuros desejados. Essa disciplina é o futurismo, que também chamamos de estudos de futuros. (Em inglês: futures studies, foresight, futures researches.)

Futurismo é, portanto, a ciência que decodifica os múltiplos futuros com raízes no presente, para que possamos agir selecionando os melhores e evitando os ruins.

## VÁRIAS VERSÕES

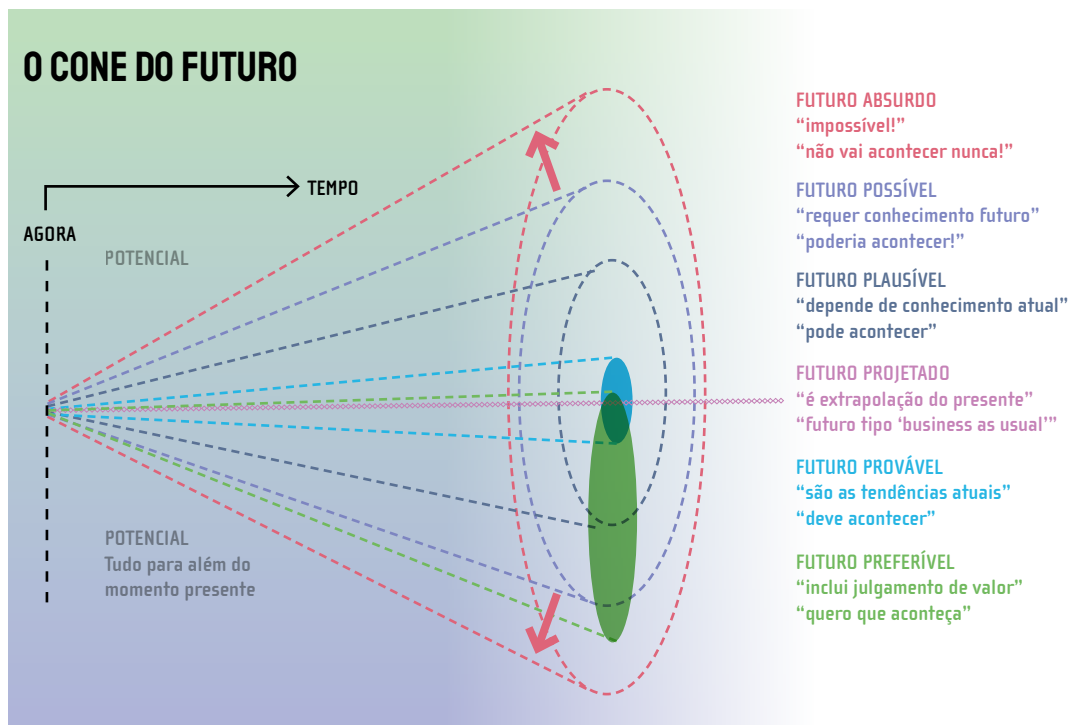
Uma premissa do futurismo é a de que existem diversos futuros. Uma heurística bastante utilizada para visualizar como essas versões se desenvolvem com o tempo é o cone de futuros

plausíveis (cone of plausibility), desenvolvido por Charles Taylor em 1988 – que posteriormente foi adaptado por diversos futuristas, como na versão de Joseph Voros [veja a figura abaixo].

No cone, quanto mais avançamos no tempo rumo ao futuro e nos distanciamos do presente, maior é a quantidade de versões de futuros plausíveis – e mais incertos eles são.

Uma observação importante é que os futuros plausíveis incluem tanto cenários bons quanto ruins, e as metodologias de futurismo sempre buscam detectar ambos para balizar o processo decisório. Isso é o que garante que a decisão não seja enviesada e tem importância imensa – como sabemos, um dos grandes problemas atuais é justamente o pensamento enviesado, raiz de fenômenos como polarizações, alienação, negacionismo, pós-verdade etc.

Considerando a dimensão de negócios, a figura mostra os domínios de ação no tempo em que



atuam a pesquisa de mercado (passado), a pesquisa de tendências (futuro próximo) e a pesquisa de futuros (estudos do futuro normalmente trabalham com cenários de dez anos).

Embora não esteja representada no cone, ganha importância crescente no futurismo a análise de futuros ainda mais distantes, que foca como a humanidade se encaixa no universo e amplia nossa visão de curto prazo e limitada. Exemplo disso é a proposta da Long Now Foundation, que olha para o futuro em 10 mil anos, com o objetivo de oferecer um contraponto à visão atual de “mais rápido e barato” para uma mentalidade que promova um pensamento “mais lento e melhor”. Isso corresponde aos estudos de “big history”, que analisam desde o big bang até o presente. Domínios de tempo mais amplos são essenciais para garantir que a humanidade seja sustentável.

O futurismo não prevê o futuro, nem os futuristas são Nostradamus da atualidade. Trata-se de usar diversos métodos e pesquisas para nos permitir criar futuros – ele nos auxilia a agir no presente na direção dos futuros que queremos. Isso explica o crescente interesse pela área nas últimas décadas.

## EVOLUÇÃO HISTÓRICA

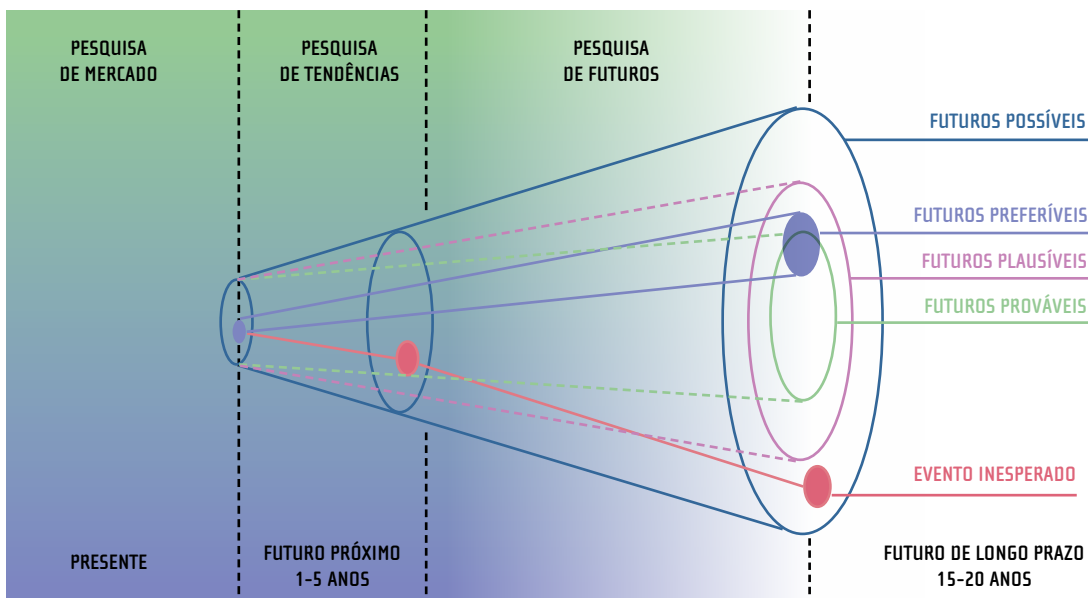
O futurismo não é algo novo. Suas origens remontam a 1901, quando H.G. Wells publicou suas *Antecipações da reação do progresso mecânico e científico na vida humana e no pensamento*, em que ele propõe cenários para o ano 2000. Wells

é considerado o pioneiro dos estudos de futuro. Como disciplina de estudo propriamente dita, o futurismo também tem quilometragem: ele emerge na década de 1960, somando acadêmicos, filósofos, escritores, artistas e cientistas que exploram cenários futuros e estabelecem as bases para um diálogo comum.

A primeira geração de futuristas inclui estrategistas de guerra, como Hernan Kahn, economistas como Bertrand de Jouvenel (que fundou a Futuribles International em 1960), cientistas como Dennis Gabor, sociólogos como Fred L. Polak, pesquisadores como Marshall McLuhan em suas reflexões sobre a “aldeia global”, inventores como Buckminster Fuller, um dos primeiros a perceber a aceleração da mudança e, claro, Arthur C. Clarke.

São de Clarke, inclusive, as duas frases que se tornaram os mantras futuristas: “Toda tecnologia suficientemente avançada é indistinguível de mágica” (sua terceira lei da robótica) e “Quando um cientista consagrado idoso declara que algo é possível, ele quase sempre está certo. Quando ele diz que algo é impossível, está provavelmente errado”.

Em 1968, surge o Institute For The Future (IFTF), o primeiro instituto de futurismo do mundo, que tem entre seus fundadores Paul Baran, pioneiro no desenvolvimento de redes computacionais. Inicialmente, o IFTF é focado em estudos de futuro com interesses governamentais, mas aos poucos abarca assuntos de negócios e sociais, e é o berço de inúmeros futuristas de destaque, como Bob Johansen (criador do conceito



## A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN THINKING, por Paulo Emediato

Estudos sobre tendências podem revelar “territórios” a explorar, mas não devem ser lidos como verdades absolutas. É preciso uma abordagem que nos ajude a criar futuros possíveis. E aí entra em cena o design thinking (DT).

Mas não a modalidade de vitrine, desgastada pela superficialidade e pelo imediatismo com que é colocado em prática em boa parte das empresas, quase como um entretenimento corporativo de post-its e canvas. Falo da essência da estratégia centrada no ser humano.

Quem quer vislumbrar e criar o futuro pode aproveitar cinco aspectos do design thinking:

- Ele ajuda a criar e explorar escolhas. Há vários futuros possíveis escondidos nas tendências, não só um. Então, quanto mais diversas as escolhas criadas pelo DT, maior a chance de nos inserirmos em um.
- A empatia (e não o jargão “empatia”) é central no DT; nos permite cocriar oportunidades de futuro com as pessoas ao ouvi-las atentamente. Não à toa, quando levo executivos para uma jornada de empatia com os clientes deles, 100% dos casos têm momentos transformadores. É como se o dia a dia corporativo reduzisse a capacidade de captar os sinais de futuro vindos dos clientes, justo os stakeholders mais valiosos. Não digo que lá estão todas as respostas, mas lá estão muitos insights.
- O DT faz as organizações se orientarem mais por seus clientes que pelos acionistas, e essa simples reorientação as leva a trabalhar com ciclos de longo prazo – levando-as ao futuro.

- O quarto ponto tem a ver com a colaboração promovida em processos de DT. Quase todas as organizações vivem disputas entre feudos de poder e interesses conflitantes entre pares. Só que é preciso um grupo diverso para gerar ideias mais criativas – e futuros mais interessantes. Pois as dinâmicas colaborativas do DT ajudam a quebrar silos e campos de especialidade, e promover uma perspectiva mais sistêmica de interação entre colaboradores que é muito importante para a criação de futuros.
- A experimentação própria do DT é outro elemento indispensável para qualquer trabalho sobre o futuro. Justamente por lidarmos com o desconhecido, precisamos ter hipóteses sobre o que vamos enfrentar, experimentá-las sem preconceitos, aprender com elas e assim nos capacitarmos a trilhar novos caminhos. O futuro é imprevisível, mas, com menos certezas absolutas e mais experimentos, ele nos encontrará bem mais preparados.

O design thinking não é uma “bala de prata” para prever o amanhã, é claro. Mas nos habitua a cocriar estratégias para futuros possíveis. E isso o torna uma ótima ferramenta desde já.



PAULO EMEDIATO é managing partner na Design Thinkers Group Brasil, onde trabalha com empresas como Facebook, Uber, ArcelorMittal e Itambé, entre outras.

Vuca Prime e que lançou recentemente o livro *Full-Spectrum Thinking*) e Jane McGonigal, uma das maiores referências em pesquisa do impacto social dos jogos. [Saiba mais na pág. 24].

Nos anos 1970, emergem institutos de futurismo no mundo todo, como, por exemplo, o Institute for Futures Research (IFR), em 1974, na Áustria, e os temas de interesse se ampliam: crescimento populacional, disponibilidade e uso de recursos, crescimento econômico, qualidade de vida, sustentabilidade ambiental. É quando vem o best-seller *O choque do futuro*, de Alvin e Heidi Toffler, com foco na sobrecarga informacional.

No final do século 20, são os best-sellers futuristas de John Naisbitt e Faith Popcorn que se destacam, como *Megatrends* e *O Relatório Popcorn*.

### MOVIMENTO ATUAL, NO MUNDO E NO BRASIL

Hoje contamos não apenas com vários institutos de futurismo respeitados no mundo, como também com sólidos programas acadêmicos em universidades em todo o mundo, think tanks, consultorias especializadas, pesquisadores independentes (foresight practitioners ou futuristas, em português), além de departamentos de futurismo dentro de grandes corporações, organizações não governamentais e governos.

Ray Kurzweil (Singularity University e Futurism.com) e Amy Webb (Future Today Institute) são bom exemplos de profissionais que atuam de modo independente, assim como Gerd Leonhard. Yuval Harari exemplifica os fellows (associados) de grupos de pesquisa ou universi-

dades – ele, no caso, é associado à Hebrew University of Jerusalem.

Entre as consultorias, podemos citar as especializadas em áreas específicas, como a Trend Watching, que foca o comportamento do consumidor, a CoolHunting.com, (com interesse em áreas relacionadas a cultura, arte e design) e as grandes consultorias que trabalham com a gestão de empresas, como Accenture, McKinsey, Deloitte, BCG, entre outras. Estas incorporaram departamentos de estudos do futuro especialmente na última década.

Nas corporações, podemos apontar iniciativas como “Coca-Cola Content 2020” (realizada em 2011), “Think with Google” (estudo desenvolvido em várias verticais de negócios todos os anos) e Adobe Digital Trends.

E no Brasil? Os profissionais de futurismo em nosso País normalmente encabeçam algum grupo ou think tank, como é o meu caso, Martha Gabriel, no FuturoDosNegocios.com.br [veja artigo na pág. 88]. Entre outros, cito ainda Rosa Alegria, a precursora do futurismo no Brasil e que lidera o The Millenium Project Brasil; Lilia Porto [veja artigo dela pág. 57], à frente do Futuro das Coisas, e Daniela Klaiman, no Unlock the Future.

Cada vez mais organizações brasileiras, em cada vez mais setores, têm desenvolvido internamente estudos de futuros, como é o caso, por exemplo, da Natura e do Senai. Vale notar que, em boa parte das vezes, esses estudos são parcerias com institutos especializados.

## TÉCNICAS, PROCESSOS, ENTREGAS

E como são desenvolvidos os estudos de futurismo? Da mesma forma que em qualquer outra área do conhecimento, existem diversas linhas de pesquisa e métodos, e listo algumas para o leitor mais curioso – protocolos de pensamento antecipatório, backcasting, workshops de futuros, simulação e modelagem, visioning e role-playing adaptativo. Na verdade, normalmente uma pesquisa de futurismo envolve vários métodos combinados de maneira a atender as especificidades do assunto.

Quanto aos tópicos dos estudos de futuros, estes podem variar desde uma área com abrangência genérica e ampla, como, por exemplo, o futuro do clima (ou os da comunicação, da filantropia, da educação, do livro etc.) até temas mais específicos, como o futuro do agronegócio na minha

região. Além da condução por profissionais capacitados em futurismo, que saberão escolher e utilizar os métodos mais adequados para cada caso, outro pilar importante de um estudo de futuros é a seleção dos participantes, que deve abranger membros representativos de todas as áreas de interesse relacionadas com o ecossistema do assunto em análise. Estudos do futuro envolvem sempre uma visão multidisciplinar do assunto em questão; isso minimiza as chances de enviesamento do processo.

As entregas de um estudo vêm em diversas formas, como livros, cards, cartazes, infográficos, folhetos etc. A maneira de apresentar resultados depende dos tipos de resultados obtidos e da necessidade de detalhamento. Por exemplo, livros são ótimos para conteúdos mais analíticos, que dependam de uma explicação mais precisa e que destaquem as conclusões mais significativas.

Já cartazes e infográficos são formatos excelentes quando os resultados podem ser expressos de maneira mais sintética e visual. Em todos os casos, deve-se ter um relatório que possibilite e favoreça a tomada de decisão na área em questão para criar futuros desejáveis e minimizar as chances de os futuros desfavoráveis se imporem.

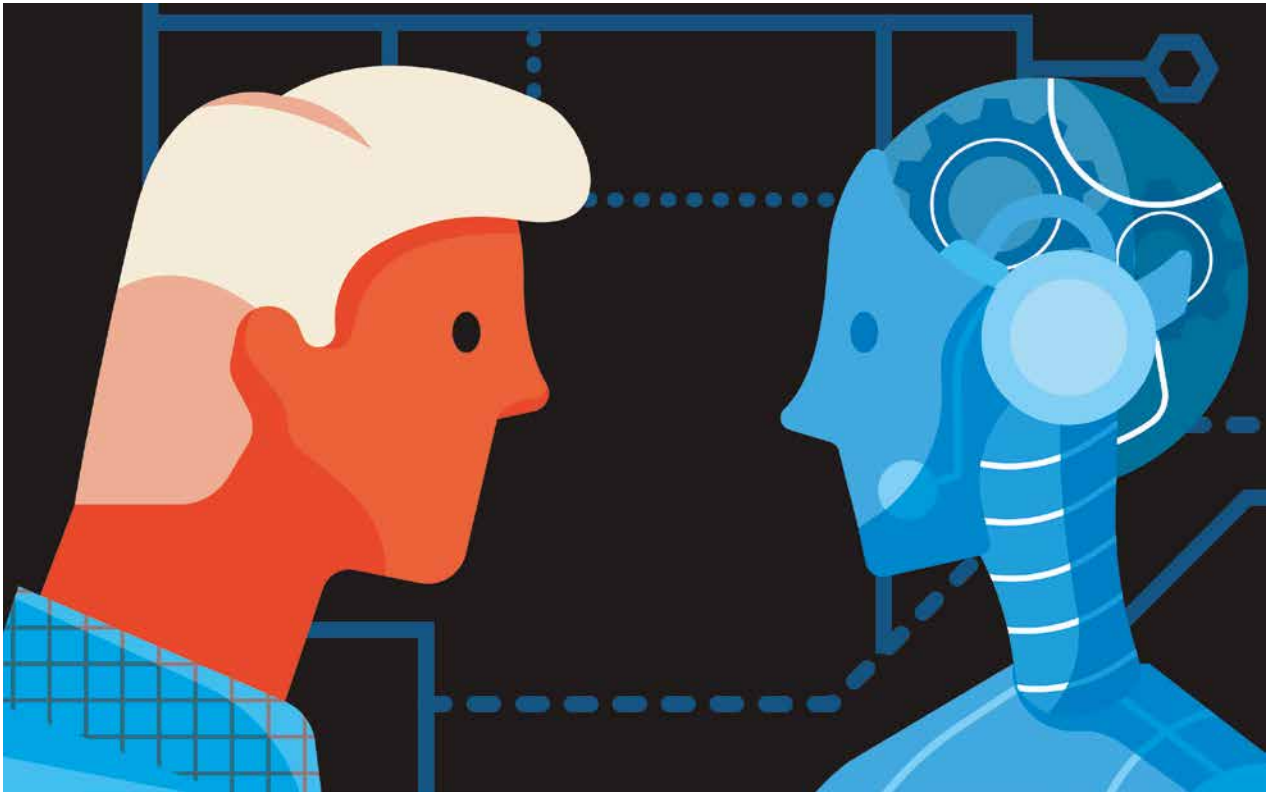
**No mundo atual** – cada vez mais acelerado, complexo, denso, incerto, imprevisível, múltiplo, ambíguo, volátil, frágil –, o futurismo como ferramenta estratégica ganha muito mais relevância. Os estudos do futuro deveriam se tornar uma disciplina obrigatória na educação básica, assim como é história, disciplina que estuda o passado. Talvez assim nossos futuros pudessem ser mais escolha estratégica e menos obra do acaso. ∞



MARTHA GABRIEL é futurista certificada pelo IFTF e líder da comunidade FuturosDosNegocios.com.br, pensadora e influenciadora digital, professora da PUC-SP e autora de best-sellers como *Você, eu e os robôs*.

# DIRETO AO PONTO

UM GIRO MUNDIAL PELA MÍDIA DO MANAGEMENT



## O FUTURO É HUMANO

A FUTURISTA AMY WEBB, QUE PARTICIPOU DA HSM EXPO NOW!, DISCUTIU AS TENDÊNCIAS DA TECNOLOGIA A PARTIR DA ATUAL PANDEMIA DE COVID-19, SOB UM PONTO DE VISTA HUMANO, DEMASIADO HUMANO

Amy Webb foi uma das convidadas internacionais do grande evento de gestão organizado anualmente pela HSM, a HSM Expo Now!, realizado de forma totalmente remota em novembro de 2020. A CEO do Future Today Institute conversou com a VP de vendas, marketing e operações da Microsoft na América Latina, Paula Bellizia, e trouxe insights inte-

ressantes sobre a tecnologia e seus desdobramentos futuros em nossa vida.

### TRABALHO REMOTO X TRABALHO PRESENCIAL

Amy Webb contou que cada vez mais grandes empresas estão deixando a critério do funcionário se ele quer ou não trabalhar remotamente.

Ela acredita que essa decisão fará com que muitos decidam mudar e viver em outro lugar completamente diferente, criando um novo padrão de migrações até hoje desconhecido.

## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL X MÃO DE OBRA HUMANA

A nova era de robôs será colaborativa e capaz de aprender e se adaptar em tempo real para manter a produtividade e contornar imprevistos. A evolução, para Webb, continua ao longo das próximas décadas de forma inexorável. A área de biologia e saúde deve ser a mais impactada em termos de avanços para o público em geral, mas a grande mudança não será necessariamente para a classe trabalhadora. “Os empregos cognitivos, que exigem tarefas repetitivas, serão os mais afetados. E isso vai de um profissional que faz a entrada de dados no computador até advogados, que precisam ler muitos documentos para chegar a um parecer. Isso não será mais necessário”, explica.

Para ela, estamos demorando a confrontar nossas crenças sobre o que pensamos a respeito do trabalho. “Acho que seria melhor reformular a conversa em torno do termo ‘delegação’. O que podemos delegar a um sistema automatizado e o que realmente temos de fazer? Isso vai definir os trabalhos que ficam e os que serão substituídos.”

## ENGENHARIA REVERSA

Uma forma de se preparar para esse novo cenário é pensar nas tendências para daqui a dez anos e imaginar, como na engenharia reversa, o que fazer para chegar até lá – garantindo assim que as pessoas possam se adaptar e se preparar para esse futuro.

## EDUCAÇÃO PARA O FUTURO

“Quando comprei meu primeiro laptop, ele veio com um livro. Você lia o manual de instruções e esperava que o produto funcionasse. Hoje, minha filha de 10 anos vive num mundo em que nada mais vem com manual de instruções. A abordagem é totalmente diferen-

te, e a maneira como ela vai resolver os problemas no futuro vai ser totalmente diferente. Temos que ensinar as crianças o que a tecnologia não faz. Ou seja, filosofia, lógica, pensamento crítico, literatura comparada, religião comparada. Vamos precisar de pensadores sofisticados que dominem as diversas linguagens: da matemática aos idiomas.”

## DIVERSIDADE E TECNOLOGIA

“A importância da diversidade pode ser constatada estatisticamente. As probabilidades de qualquer coisa sempre são melhores quando pessoas diferentes trabalham juntas. Por isso é preciso ter diversidade nos vários escalões do governo, por isso precisamos ter diversidade entre os economistas! Para ter uma mídia melhor, também é preciso que haja diversidade em quem produz os conteúdos.”

## SUSTENTABILIDADE E TECNOLOGIA

A quantidade de dados sobre problemas ambientais nunca foi tão grande, e pela primeira vez temos acesso ao impacto real dessas questões de forma personalizada. Segundo Webb, o jornal *The New York Times*, por exemplo, está lançando um app de realidade aumentada no celular que vai permitir que cada um calcule sua pegada de carbono, sua produção de lixo e o impacto disso sobre o ambiente. Em pouco tempo, óculos de realidade aumentada estarão disponíveis e também trarão esses recursos individualizados. “Espero que a consciência nos desperte para a mudança”, afirmou. ∞



# A RECUPERAÇÃO PODE SER MELHOR DO QUE VOCÊ PENSA

ARTIGO DA MIT SMR BRASIL AFIRMA QUE A COVID-19 É UM CLÁSSICO CHOQUE IMPREVISTO NA OFERTA. MAS NÃO SERÁ A PRÓXIMA PESTE NEGRA. NAS ECONOMIAS MODERNAS, O CONHECIMENTO ACUMULADO DILUI ESSE TIPO DE EVENTO

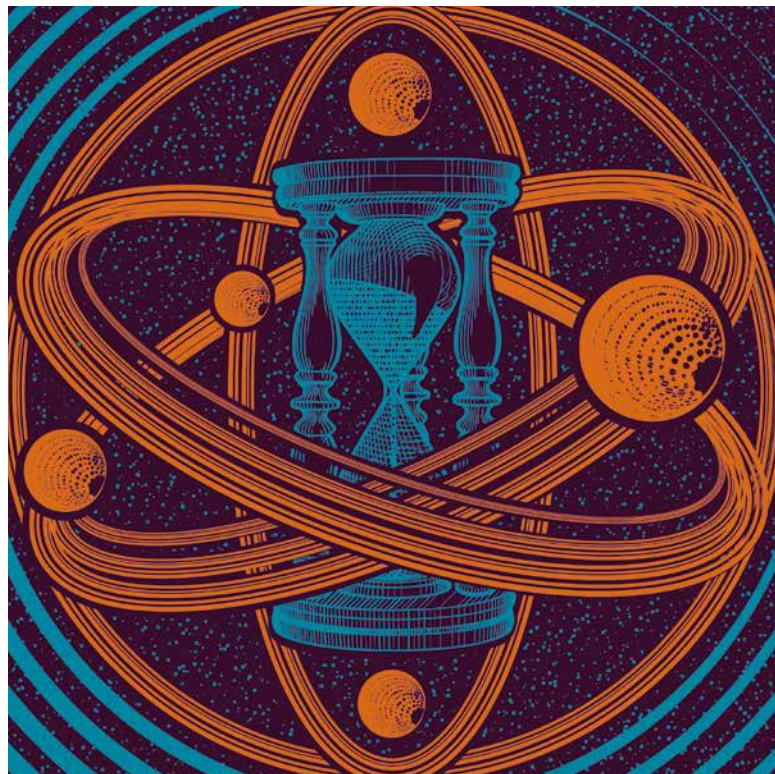
A pandemia de Covid-19 despertou o interesse por fatos históricos que também alteraram o curso da humanidade, como é o caso da peste negra ou da gripe espanhola. Para Joel Mokyr, professor de artes, ciência, economia e história na Northwestern University, porém, o passado ensina que o conhecimento nos trouxe resiliência. É o que ele escreve em artigo para o blog da MIT Sloan Management Review Brasil.

“A história é uma sequência de desastres, e o que está no meio é um tédio”, começa dizendo. Embora cada catástrofe seja única e tenha consequências particulares, costumamos buscar padrões no passado para amenizar nossa incerteza. A forma como os eventos naturais ou humanos influenciam a economia, porém, é bem diferente hoje.

Segundo Mokyr, a Primeira Revolução Industrial alterou a forma como as economias ficam expostas e reagem aos efeitos dos desastres. A partir dela, o conhecimento científico começou a ser aplicado, e isso tornou a economia global mais resiliente. Em 1914, com a Primeira Guerra Mundial, o choque foi radical e duradouro, mas a recuperação foi bem mais rápida para a Europa do que tinha sido, por exemplo, com a queda do Império Romano.

Além da Primeira Guerra, o século 20 viu outra grande guerra, a gripe espanhola, a grande depressão pós-1929 e os ataques de 11 de setembro nos Estados Unidos, e outras guerras localizadas. “Nenhum desses ‘cisnes negros’ reduziu permanentemente a taxa de crescimento da economia mundial, e o declínio dos índices de fome, pobreza e doenças continuou acelerado. A razão da resiliência é simples: grandes choques não revertem o crescimento se este se baseia em conhecimento”, explica o autor.

Mokyr afirma que “se o conhecimento relevante for suficientemente acessível e difundido, é improvável que desapareça”. O conhecimento não



possibilita apenas uma economia mais produtiva e resiliente; ele também traz a capacidade de resolver problemas e a agilidade necessárias para enfrentar choques inesperados. “Diante de um desafio repentino, a sociedade moderna se volta para os cientistas, não para os padres”, afirma.

E conclui: “A transição para uma economia pós-Covid-19 será mais longa e dolorosa do que os otimistas acreditam, porém os fundamentos da prosperidade moderna – a tecnologia que sustenta um padrão de vida sem precedentes na história humana e a capacidade da ciência de resolver problemas – permanecem inabaláveis”. ∞



# COMO SERÁ O FUTURO DAS CIDADES?

NO RECENTE FAST COMPANY INNOVATION FESTIVAL, ESPECIALISTAS DISCUTIRAM COMO A PANDEMIA ESTÁ MOLDANDO O AMANHÃ DAS METRÓPOLES

No início da pandemia de Covid-19, quase todos os países entraram em distanciamento social e muitos se perguntaram se esse seria o fim da vida nas megalópoles. Afinal, se tudo o que as cidades têm a oferecer agora é o contágio, e se mais de um terço da força de trabalho urbana pode trabalhar remotamente, qual o sentido de viver ali?

Bancos, seguradoras e empresas de tecnologia declararam que o home office duraria para sempre. Lojas e centros comerciais fecharam aos milhares, enquanto as vendas do e-commerce aumentaram 44,5%. Corretores de imóveis relataram que a geração millennial estava fugindo para os subúrbios e para pequenas cidades.

Mas, para Vimal Kapur, presidente e CEO da Honeywell Building Technologies, “não vamos trabalhar em casa para sempre”. Seus comentários fizeram parte de uma discussão virtual entre urbanistas, tecnólogos e especialistas em imóveis durante o festival promovido pela revista *Fast Company*. Em jogo: como as cidades se recuperarão no fim da pandemia, e como elas podem prosperar no novo mundo?

Provavelmente será o fim do deslocamento diário para quem trabalha em escritório. Os locais

de trabalho vão se transformar em lugares para “solução de problemas, colaboração e inovação”, acredita Kapur. E isso criará novos usos e oportunidades para os bairros.

Varejistas gigantes como Amazon e Walmart prosperaram na quarentena, com a primeira contratando 100 mil trabalhadores, enquanto as vendas online da última aumentaram 74%. Apesar do crescimento do enorme comércio eletrônico, porém, para Diana Lind, que trabalha na ONG de pesquisa urbanística NewCities, “as pessoas estão redescobrimo a alegria de se conectar com as lojas de rua”.

## A CIDADE DE 15 MINUTOS

Paris e Milão estão apostando que o futuro é um local perto o suficiente para estar a 15 minutos a pé ou de bicicleta. O sonho da “cidade de 15 minutos” pode não ser prático fora da Europa, “mas contribui com algumas ideias para pensar sobre como queremos viver”, disse Lind. Como Kapur observou, viver uma vida mais local dependerá de novas tecnologias, com trabalho remoto e logística just in time. ∞



# É HORA DE INVESTIR NOS MERCADOS EMERGENTES

KUNAL SAWHNEY, CEO DA KALKINE MEDIA, COM SEDE NA AUSTRÁLIA, COMENTA NO SITE DA *ROTMAN MANAGEMENT MAGAZINE* QUE ATÉ 2050 CHINA, ÍNDIA E INDONÉSIA ESTARÃO NO TOPO DA LISTA DOS EMERGENTES

A pandemia de Covid-19 desencadeou a maior recessão econômica no Canadá desde a Segunda Guerra Mundial. O PIB caiu 38,7% entre abril e junho de 2020 – a pior queda desde 1961. Embora as políticas fiscais federais continuem a apoiar o comércio e o ecossistema de negócios, os investidores continuam inseguros, e o Canadá enfrenta um estado de estagnação.

Em meio à liquidação de ações em todo o mundo e à queda dos rendimentos no mercado canadense, os investidores buscam resultados. Isso exige que diversifiquem suas carteiras, aplicando o dinheiro em ativos de mercados emergentes – locais dinâmicos e que serão capazes de resistir às cicatrizes de longa duração da Covid-19 com políticas públicas de mitigação de danos que aumentem a adaptabilidade do setor privado e os investimentos estrangeiros diretos. É o que prevê Kunal Sawhney, da consultoria de investimentos Kalkine Media em artigo na *Rotman Management Magazine*.

Para ele, nas próximas décadas, os mercados emergentes desempenharão um papel significativo no crescimento global. Em 2030, as economias asiáticas deverão superar a América do Norte e a Europa, com a China na liderança. Um estudo da PwC projeta que, até 2050, seis das sete maiores economias mundiais serão os emergentes de hoje. A China abre a lista, seguida por Índia e Indonésia.

## RESILIÊNCIA DOS EMERGENTES

Em comparação com os mercados desenvolvidos, alguns emergentes se recuperaram rapidamente da pandemia. China, Coreia do Sul e Tailândia já retornaram ao caminho do crescimento. Esses países conseguiram reduzir as taxas de juros de forma agressiva e os estímulos fiscais permaneceram relativamente suaves em comparação com os mercados desenvolvidos.

Outros fatores de superação são as ações relativamente mais baratas e os investimentos em diferentes classes de ativos.

## OLHANDO PARA A FRENTE

Existem riscos associados aos emergentes, como exposição a solavancos políticos e econômicos, risco cambial, de liquidez e de mercado. A pandemia evidenciou isso, tornando essas economias mais frágeis devido à falta de apoio fiscal adequado para o bem-estar e quase nenhuma proteção contra o desemprego.

Os emergentes também sofrem com a corrupção e a burocracia. Apesar desses riscos, seus motores de crescimento estão em marcha, alimentados pelo retorno da demanda do consumidor à medida que se adaptam à nova realidade. ∞





# COMO CRIAR A SUA MÁQUINA DE FUTUROS

A MAIORIA DAS EMPRESAS OPERA EM MODO ZUMBI, COM FOCO TOTAL NA “MÁQUINA DO PRESENTE” – OU COM ALGUM DISFARCE DE ENGENHARIA DO FUTURO APENAS. ASSIM, ELAS SE DISTANCIAM DO FUTURO E PERDEM OPORTUNIDADES | POR SILVIO MEIRA

*“O futuro nunca se engana.”*  
**Machado de Assis**

**O** futuro vai chegar cada vez mais rápido para nós, com um desenho que resolve um monte dos problemas e cria outros tantos. Normal.

O problema é que as empresas brasileiras tendem a ser atropeladas por esse futuro, porque vivem um estado de presentismo perpétuo, o que as deixa estacionadas no que tem

de ser feito agora, para agora, em função do que se sabe agora, sem testar a viabilidade do negócio em relação a possíveis futuros, como manda qualquer teoria do negócio. A pandemia mudou muita coisa, mas não mudou isso. Talvez as tenha deixado ainda mais presas ao presente. Isso as afasta da estratégia, que é o que pode levá-las a lidar bem com o tempo e a chegar ao futuro.

# O PRESENTISTA PARECE ALGUÉM QUE SOFREU UM DANO CEREBRAL E NÃO SE LEMBRA DO PASSADO NEM SE VÊ NO FUTURO

## 1. A NOÇÃO DE TEMPO NÃO É TRIVIAL PARA NINGUÉM.

Há debates filosóficos intensos e não resolvidos sobre o que é o tempo. Do ponto de vista do ordenamento dos eventos, há duas teorias básicas, que por total falta de imaginação foram denominadas A e B. Em A, eventos são ordenados no futuro, presente e passado e, claro, mudam de posição – indo do futuro ao passado, pela via do presente. Em B, os eventos são ordenados pelas relações entre eles – antes de, depois de – e não se movem. Sem entrar em detalhes, o presentismo é parte das teorias do tipo A, enquanto o eternalismo é parte das teorias B. Tudo isso é muito mais complexo e difícil do que essa explicação, é claro, mas essa simplificação nos ajuda a pensar.

## 2. O PRESENTE É UMA MÁQUINA DE CONSUMIR POSSÍVEIS FUTUROS.

Seja em termos de A ou de B, devemos pensar aqui no tempo pragmático – o tempo das pessoas e dos negócios. Então, imagine uma máquina chamada “presente”, que é alimentada pela matéria-prima de possíveis eventos, os quais podemos chamar de “futuro”. A capacidade do presente é finita, do ponto de vista de processamento de eventos que estão no futuro, o que significa que não há como o futuro acontecer como um todo, de repente. E o futuro tem um número quase certamente infinito de eventos (ou talvez aleph-ômega eventos), além do fato de que alguns deles não chegarão a ser consumidos pela máquina do presente e, portanto, não vão acontecer. É quando um possível evento do futuro é consumido pelo presente que ele se torna realidade – enquanto é consumido – e, imediatamente depois, ele se torna o passado.

## 3. AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO CONTAMINADAS PELO PRESENTE.

A vasta maioria dos negócios está permanentemente no modo de consumo de eventos que vêm do futuro, sobre os quais quase nunca fizeram escolhas nem sequer têm opinião. Sem terem influência sobre que eventos consomem e, em muitos casos, nem sobre como os consomem, essas empresas quase que funcionam num modo zumbi: operam, ainda, mas não estão nem mortas, nem vivas. Assim, vai chegar uma hora em que, de repente, não terão mais futuros para consumir. Ou, pior, não terão um presente – sua própria máquina – para consumir os futuros que ainda lhes são direcionados. Isso deve estar relacionado com os trimestres que passaram a ditar o tempo dos

negócios, porém é algo ainda mais profundo, fundamental. Para explicar isso, o paralelo que encontro é com as pessoas que sofreram certos tipos de danos cerebrais por conta de algum acidente e não se lembram do passado (mesmo do passado muito recente). E, quando elas conseguem imaginar o futuro, não conseguem se imaginar nele.

## 4. A PRÁTICA DA TEORIA DE CADA NEGÓCIO É A SUA MÁQUINA DE CONSUMIR FUTUROS.

A maioria das empresas, quando indagada, não sabe qual é a sua teoria do negócio, seus porquês. Quase todas sabem executar um conjunto de processos que, estudados, certamente darão origem a uma teoria daquelas práticas, mas raramente é feita uma reflexão sobre isso. Sabe-se fazer “x”, e “x” vende bem hoje; então, faz-se “x” até o mundo se acabar. O que complica essa equação é que as evidências do passado (lembrando que elas foram, um dia, futuros consumidos por máquina do então presente) dizem que a demanda por “x”, qualquer que seja esse “x”, acaba antes do mundo. E aí quem acaba, por não ter imaginado fazer um possível futuro “y”, é a empresa. E chegamos, talvez, ao principal problema: “y”, uma das próximas demandas do mercado, está no universo de possíveis futuros, e não necessariamente passará pela máquina do presente da organização, a menos que haja um acaso monumental. Isso só seria possível se essa organização escapar das garras do “presentismo”.

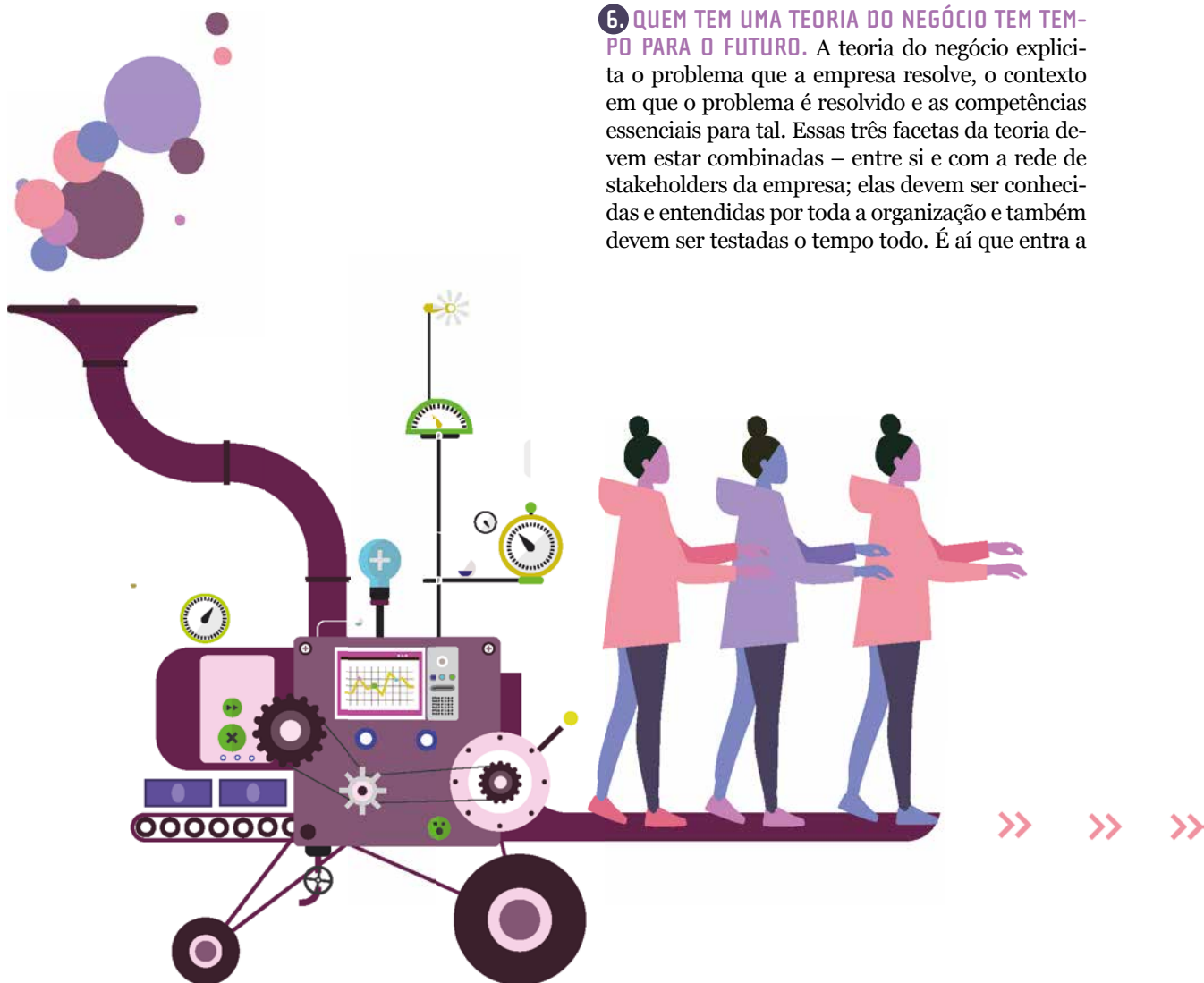
## 5. A PRESSA INCONSEQUENTE É A PRINCIPAL CAUSA DO PRESENTISMO – E TAMBÉM SUA PRINCIPAL CONSEQUÊNCIA.

Aqui, uso presentismo no sentido de viver apenas no presente, do presente, sem consciência, entendimento, percepção e prospecção de possíveis futuros. Como diria o matuto, é viver “da mão pra boca”, como se não houvesse amanhã. Talvez não haja mesmo. Viver no/do presente cria uma pressa inconsequente e dela vem. É uma cor-

## O PRESENTISMO TRAVA A EMPRESA NO QUE TEM QUE SER FEITO AGORA, PARA AGORA, EM FUNÇÃO DO QUE SE SABÊ AGORA. ASSIM, SEU FUTURO FICARÁ SUJEITO AO ACASO

reria sem estratégia. A falta de estratégia é um dos principais problemas de quase todos os negócios. É por falta de estratégia – ausência da capacidade de fazer escolhas sobre o futuro – que as empresas, em sua maioria, têm apenas a pressa do presente – e, quase sempre, nenhum futuro. A pressa inconsequente resulta de não se pensar – nem considerar, apropriadamente – o futuro. E não pensar no futuro libera toda a energia do negócio para a pressa da execução, agora. (Falo em execução de quaisquer coisas.) Tomamos decisões sobre “como fazer as coisas” iludidos de que estamos tomando decisões sobre que coisas fazer. Essa é uma armadilha, normalmente fatal. Porque o suprimento de “x” é finito. Lembra-se do “x”?

**6. QUEM TEM UMA TEORIA DO NEGÓCIO TEM TEMPO PARA O FUTURO.** A teoria do negócio explicita o problema que a empresa resolve, o contexto em que o problema é resolvido e as competências essenciais para tal. Essas três facetas da teoria devem estar combinadas – entre si e com a rede de stakeholders da empresa; elas devem ser conhecidas e entendidas por toda a organização e também devem ser testadas o tempo todo. É aí que entra a



análise da capacidade de execução do presente e de prospecção do futuro. O presentismo trava as empresas no que tem de ser feito agora, para agora, em função do que se sabe agora; mas qualquer teoria para o negócio, bem aplicada na prática e testada o tempo todo, certamente testaria a viabilidade do negócio em relação aos possíveis futuros que a empresa há de prospectar.

Em outras palavras, uma boa teoria para qualquer negócio sempre inclui o futuro, e sua execução deve tomar providências práticas para que o futuro seja tratado como parte da execução do presente. Isso quer dizer que o presente tem que ser estendido para levar possíveis futuros em conta. Afinal, sem pensar o futuro, não há tempo para trazê-lo para o presente.

**7. FUTUROS, NOS NEGÓCIOS, SÃO EXPERIMENTOS, E NÃO IMAGINAÇÃO.** Ainda mais quando têm o potencial de mudar o negócio de alguma forma. Para isso, é preciso estender o presente – a máquina de executar futuros que os transformará em passados – criando instâncias do presente que não são parte do presentismo. Como assim? Leia o quinto item de novo. Essas tais instâncias são excursões do presente ao futuro, simulações e laboratórios que testam possíveis futuros, na forma de experimentos, sem incluí-los no presente do negócio. São prospecções e testes de hipóteses que poderão vir a fazer parte da teoria do negócio.

Observados como estratégias mínimas viáveis que não fazem parte da máquina do presente empresarial, esses futuros são executados em baixa resolução e escala, fora do modelo de negócio dominante, até serem validadas. Só aí, então, eles são escolhidos (pela estratégia) como futuros. Só aí, são atraídas pela máquina do presente e executadas no núcleo operacional da organização.

**8. O TEMPO PARA O FUTURO QUE É CRIADO NO PRESENTE CRIA POTENCIAL DE INOVAÇÃO.** Inovação é mudança de comportamento de agentes, no mercado, como fornecedores e consumidores de qualquer coisa. Sempre repito essa definição. Se o presente do negócio consome futuros “x”, produz passados “x”, e vive bem disso, quase sempre não há incentivo para inovar. Afinal, mudar para quê, se tudo está tão bem? Mas talvez não esteja tudo bem – não, ao menos, quando não conseguimos identificar um estoque de futuros “x”, que equi-

valem a um mercado para presentes “x”. “Hello, Houston, we have a problem.”

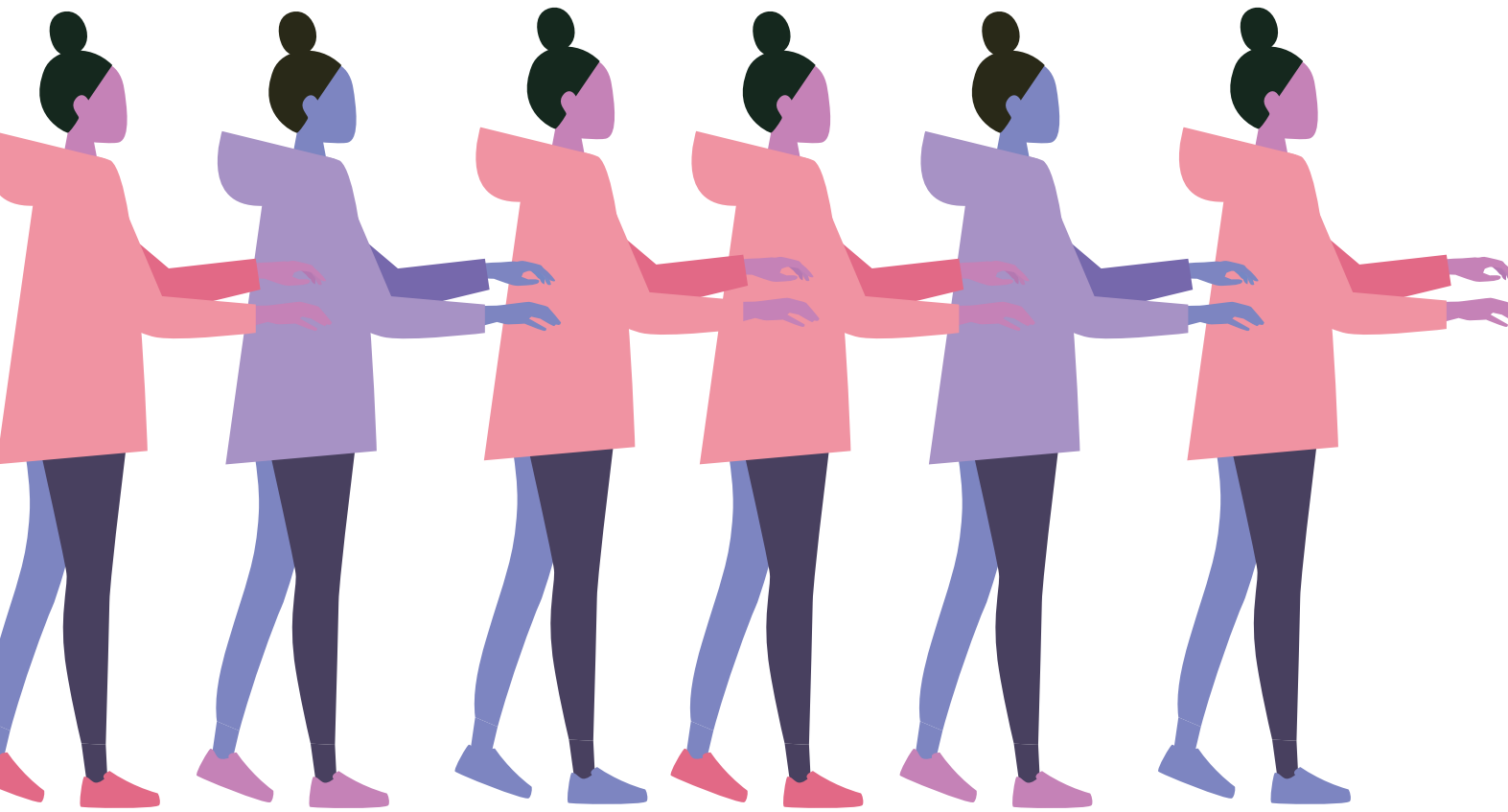
Há um problema ainda maior se não temos como identificar se há ou não esse toque quando nosso presente não se estende para o futuro. Mas, se o estendermos e conseguirmos identificar a escassez de futuros “x”, quase certamente teremos como identificar a presença de futuros “w”, “h”, “y”. E, então, começaremos a transformar nosso presente para consumir essas novas oportunidades.

**9. SEM ESTRATÉGIAS QUE INDIQUEM POR QUE O TEMPO TEM QUE SER CRIADO, ELE NÃO O SERÁ.** O tempo é um dos recursos mais escassos das empresas justamente por culpa do presentismo. A máquina do presente pode se tornar tão estreita quanto menor for o tempo para executar as funções básicas do negócio – e quase nenhuma dessas funções costuma estar relacionada com inovação.

A razão principal disso é que a miopia dos gestores não lhes permite ver que é a inovação que emite as notas fiscais do futuro. Quando a estratégia – a capacidade de escolher futuros – da empresa não leva em consideração nada além do seu presente, os futuros só acontecem por acaso.

É claro que nenhuma organização tem poderes suficientes para controlar os possíveis futuros a ponto de só passar pelos que escolhe ou desenha. Todas as estratégias são necessariamente incompletas – no máximo, são paraconsistentes. Uma imensa parte dos futuros que se tornam

**PARA TER FUTURO,  
DEVEMOS ESTENDER  
O TEMPO NO  
PRESENTE, O QUE  
SE FAZ CRIANDO  
INSTÂNCIAS DO  
PRESENTE QUE  
ESTEJAM LIVRES DO  
PRESENTISMO**



presentes num negócio qualquer emergem inesperadamente, sem qualquer controle da organização ou mesmo sem ser parte da mais feroz imaginação de seus líderes.

Porém, há um elemento que não pode ser descartado em nenhuma estratégia: deve-se criar tempo, estendendo o presente, para prospectar e experimentar futuros. Deve-se criar também os porquês para tal, comunicados e entendidos por toda a empresa. Isso não é somente importante e relevante; isso normalmente é vital. Tanto que pode exigir mudar a teoria do negócio.

**10. ESTENDER O TEMPO NO PRESENTE CRIA MAIS FUTUROS NO FUTURO.** A máquina do presente dos negócios funciona, como sabemos, em seu espaço competitivo. E raramente está sozinha nele. Por isso, um dos diferenciais competitivos mais sustentáveis de qualquer empresa é a criação do que eu chamo de “espaço-tempo” no mercado, uma condição em que a empresa não é identificada como ameaça pela concorrência. Isso pode ser uma grande vantagem num mundo em que rivais respondem rápido.

Estender o presente cria espaço-tempo futuro ao aumentar a percepção do negócio sobre si mesmo, sobre a competição e sobre potenciais mudanças de contexto. E estender o presente também aumenta a “largura de banda” dos movimentos, tentativas e experimentos que a organização poderá realizar sem que o mercado se dê conta.

Tal espaço-tempo futuro será vital para os ensaios que a empresa realizará no processo de criação de soluções para sua sobrevivência às mudanças – mudanças não só em seu mercado atual, mas nos mercados como um todo. E isso, em tempos de transição, em que todas as instituições têm que focar boa parte dos seus esforços a lidar com rupturas, não é pouco. É quase tudo, na verdade.

Conseguir enxergar e aprender a lidar com o espaço-tempo futuro é uma jornada, e foi demorada para mim. Comecei minha carreira muito focado em tecnologia e fui acrescentando camadas: inovação e empreendedorismo inovador – na criação do Cesar, do Porto Digital –, educação e, agora, estratégia, que está acima de tudo. Se você tiver uma estratégia, sua jornada pode ser muito abreviada. ∞



SILVÍO MEIRA é cientista-chefe da TDS Company, presidente do conselho do Porto Digital e professor extraordinário da CESAR school.



# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

CURSO ONLINE

APRENDA **COMO USAR SUAS  
EMOÇÕES DA FORMA CERTA,**  
TER FOCO NA RESOLUÇÃO  
DE PROBLEMAS, CONFIANÇA  
E PROTAGONISMO.



**INSCREVA-SE!**

» [hsm.com.br](http://hsm.com.br)

**Condições especiais para empresas!  
Consulte-nos.**

realização:

**hsm** THE POWER  
OF KNOWLEDGE

 **Kronberg**  
Mindful Living & Revenue Solutions

REACT,  
RESET,  
REBUILD



MARINA GORBIS



MARTHA GABRIEL

# INSTITUTE FOR THE FUTURE: REAGIR, REDEFINIR, RECONSTRUIR

ENTENDA COMO VOCÊ PODE CRIAR PONTES PARA O FUTURO PÓS-PANDEMIA, NOS HIGHLIGHTS DE UMA CONVERSA ENTRE MARINA GORBIS, DO IFTF, E MARTHA GABRIEL

**D**e um lado, uma futurista norte-americana, líder daquele que é considerado o primeiro think tank do mundo dedicado a estudo de futuros, o Institute For The Future, sediado no coração do Vale do Silício, em Palo Alto, Califórnia. A criação do Vale, aliás, deve muito a esse olhar voltado ao futuro.

De outro, uma futurista brasileira, influenciadora digital, palestrante internacional e best-seller, formada pelo Institute For The Future e que comanda a comunidade FuturoDosNegocios.com.br, que entende a necessidade de aproximar o Vale do Silício do Vale do Anhangabaú. Marina Gorbis e Martha Gabriel discutiram o futuro; organizamos os highlights da conversa em sete pontos.



## 1 A MENTALIDADE DE CURTO PRAZO É UMA DOENÇA DA NOSSA SOCIEDADE

A missão de um instituto de futurismo é ajudar as pessoas a sistematicamente pensarem no futuro, não porque seja possível prever o futuro, mas porque é essencial que consigamos entender as tendências para o contexto futuro, pois isso nos ajudará a tomar decisões melhores hoje.

Nesse sentido, é fundamental lutar contra a mentalidade de curto prazo, que é como uma doença na nossa sociedade, trazendo muitas consequências negativas. É preciso ampliar o olhar para um espectro temporal mais longo para balizar e garantir uma melhor tomada de decisão hoje, para criar não apenas os futuros que desejamos, mas, principalmente, aqueles de que precisamos.

## 2 PRECISAMOS DE INCENTIVOS AO PENSAMENTO DE LONGO PRAZO

Sabíamos de antemão da existência de um cenário futuro provável de pandemia de doenças zoonóticas com consequências devastadoras – então, por que não prestamos atenção a isso? Ouvimos, entendemos, ficamos com medo, mas não agimos. Um dos motivos prováveis é que todos os incentivos que temos em nossos sistemas sociais e de negócios são baseados no curto prazo.

Pense nas empresas: elas são premiadas por iniciativas de curto prazo, como o preço da ação. Então, não faz sentido para elas priorizar qualquer outro esforço que não se trate de produtividade e eficiência imediatas. Aliás, a demissão de funcionários ou a redução de custos tende a aumentar o valor das ações. Quando pensamos em política, é a mesma coisa: o foco está no imediatismo da próxima eleição.

Portanto, há poucos incentivos no sistema para pensar e se preparar para o longo prazo, e essa é a nossa maior ameaça existencial. Precisamos construir incentivos em todos os sistemas que operamos, não só para pensar no futuro, mas para agir também.

Isso vale inclusive para a nossa vida pessoal: muitas vezes fazemos aquilo que é mais urgente, mas adiamos ou negligenciamos aquilo que é mais importante, que nos traria benefícios no longo prazo, como exercícios físicos, alimentação, dormir adequadamente, estudar etc.

Mudar os incentivos para pensar no futuro que desejamos é essencial para ajustarmos nossas ações no presente.

## 3 OS PADRÕES DAS CRISES VALEM TAMBÉM PARA A CRISE PANDÊMICA

Crisis costumam ter padrões conforme o tempo. A princípio, ficamos chocados com as mudanças, e então passamos a reagir (react) a elas, tentando redefinir uma forma de lidar com o mundo (reset) para, então, reconstruir (rebuild) a vida da melhor maneira que conseguimos.

Depois da reação imediata, existe um período em que tentamos dar sentido aos acontecimentos, avaliando do que se trata, o que aprendemos, quais são os sinais que vemos, e, no fim das contas, isso nos dá a oportunidade de reavaliar e reconstruir, reimaginar para onde queremos ir dali para a frente – isso é o que usamos para construir os cenários futuros.

Durante o processo de avaliação da pandemia, ficaram claras as vulnerabilidades dos nossos sistemas sociais, das nossas tecnologias, dos nossos sistemas de saúde, e o que precisamos corrigir para fortalecê-los e reconstruir a nossa imunidade como sociedade.

O padrão utilizado pelo IFTF para avaliar essa crise foi selecionar três momentos: (1) quais as ações ou escolhas que faremos agora, (2) o que podemos fazer nos próximos seis meses a dois anos, e (3) no pós-pandemia. Essa crise nos dá uma oportunidade de seguir também esse padrão, e analisar e recriar a sociedade. O fato de estarmos (ao menos, uma parte de nós) encarando esse desafio e repensando várias coisas que estão erradas talvez seja uma oportunidade para construir um futuro melhor.

## 4 NORMAL NÃO É SINÔNIMO DE BOM

Muito do que considerávamos normal antes da pandemia talvez seja melhor não voltar. Temos desigualdades absurdas de renda e riqueza, racial, e as pessoas que mais sofrem são sempre as que estão no extremo menos favorecido desse desnívelamento socioeconômico: pessoas que não têm renda ou que ganham pouco.

A crise instaurada está se alimentando dessas desigualdades, vulnerabilidades que existiam

## A DOR, O TERROR E O FATO: ESTA É “APENAS” MAIS UMA CRISE

POR MARTHA GABRIEL

Uma onda cumulativa de crises em várias dimensões e soluções que colidem. Não é exagero descrever os efeitos da pandemia de Covid-19 em 2020 como um tsunami que abruptamente invadiu nossas vidas. Não só por conta da violência dos fatos, mas porque a humanidade reagiu atabalhoadamente, em suas iniciativas de informar, nas políticas de saúde pública, nas medidas, individuais e coletivas, relativas a transporte, entretenimento, economia, relacionamentos etc.

Fazia anos que a pandemia era um futuro provável. Seus sinais já estavam entre nós e todos os alertas foram dados. Então, por que não foram suficientes para evitar a situação que se instaura agora no planeta?

Uma explicação plausível é a de que as pessoas fecham os olhos porque querem a todo custo evitar a dor – que mais parece terror, quando a crise é global e tem características inéditas como a crise atual. Por características inéditas leia-se a complexidade, a fragilidade e a incerteza de um cenário formado por redes tecnológicas cada vez mais densas de conexões e por dependências intercontinentais. E as soluções, diga-se, são igualmente aterrorizantes.

### AMPLIANDO A PERSPECTIVA

Apesar de toda a dor e o terror, o que vivemos agora, como humanidade, é mais uma crise entre tantas outras que já houve e haverá. E, por mais difíceis que sejam as crises, é importante lembrar que elas destroem ao mesmo tempo que constroem. Sempre que um sistema entra em crise, outro imediatamente começa a surgir, e essa tem sido a dinâmica da evolução humana.

Então, por mais clichê que esta recomendação soe, lembre-se de que crises sempre trazem ameaças e oportunidades, e sempre estabelecem perdedores e vencedores. Essa é a mais pura verdade.

no “normal” anterior: o trabalho precário, o acesso limitado à assistência médica e a benefícios, a falta de reserva financeira para poder atravessar um período de desemprego ou de menos trabalho. Não queremos mais o sistema que criou essas vulnerabilidades. Queremos entender isso para construir algo melhor.

## 5 COMUNIDADES SÃO SOLUÇÃO PARA O FUTURO

A pandemia tem revelado não apenas nossas vulnerabilidades, mas também recalibrado a nossa percepção sobre o que é essencial para a vida. Por exemplo, a quarentena mostrou o quanto somos dependentes das comunidades de que participamos, especialmente a família – muitas vezes, na correria cotidiana da vida anterior, muita gente quase não tinha tempo para a família, e muitos mal conheciam verdadeiramente parceiros e filhos.

O mesmo acontecia com a nossa alimentação e a distribuição do tempo com atividades de forma equivocada – os longos períodos de trânsito e deslocamento eventualmente nos deixavam sem tempo para exercícios físicos ou hobbies. Esse desequilíbrio é claro e cristalino.

Já sabíamos que alimentação saudável, exercícios físicos e convivência em comunidade eram os pilares de uma vida melhor. Um estudo da *National Geographic* de 2005, sobre as regiões do planeta em que as pessoas são mais saudáveis e vivem mais – denominadas blue zones –, mostra que não é a riqueza, mas um forte senso de comunidade, de pertencimento, de propósito dentro da comunidade, o que mais faz diferença na vida das pessoas.

Nesses lugares, as pessoas têm uma dieta saudável e andam, que é se exercitar de maneira natural. Assim, os elementos que garantem uma vida boa e saudável estão relacionados com o bem-estar social.

Há vivíamos uma crise de solidão no planeta muito antes do isolamento da pandemia, porque, no velho normal, as pessoas viviam desconectadas de suas comunidades, e isso tinha efeitos prejudiciais à saúde similares aos do tabagismo.

Na pandemia, isso se intensificou porque, para muita gente, o ambiente de trabalho era o local principal de conexão social. Agora, com a aceleração da digitalização do mundo, boa parte dessa dimensão social está passando para o digital e, pro-

vavelmente, no pós-pandemia, manteremos uma boa parte dela assim mesmo depois da vacinação em massa. Precisamos nos preparar, portanto, para a criação e a manutenção de comunidades cada vez mais híbridas on e offline, que gerem o pertencimento, o propósito e a qualidade de vida capazes de nos garantir uma vida futura melhor.

## 6 IMUNIDADE COGNITIVA: HABILIDADE ESSENCIAL PARA O FUTURO

Outra realidade que a pandemia revelou de modo mais acentuado é a complexidade do sistema informacional no mundo. Estamos imersos em um volume gigante de informações, mas muitas vezes não conseguimos encontrar o que queremos, ou entender o que está acontecendo. Em que devemos acreditar? Do que duvidar? Como validar a informação? Isso gera deslocamento contextual, dissonância cognitiva e ansiedade. Estamos morrendo afogados no mar informacional.

Nesse contexto, a principal arma para lutarmos contra o fenômeno é o pensamento crítico, que, infeliz e paradoxalmente, diminui de maneira gradativa, quando deveria estar aumentando. Nunca foi tão importante pensar criticamente para desenvolver imunidade cognitiva. Assim, é preciso desenvolver um sistema de educação novo, que consiga oferecer uma abordagem holística ao conhecimento. Só assim poderemos, cada um de nós, construir uma mentalidade que garanta imunidade aos desafios cognitivos que esta era oferece.

## 7 FUTUROS “EQUALITÁRIOS”: RENDA BÁSICA UNIVERSAL (CUBI) vs. RECURSOS BÁSICOS UNIVERSAIS (CUBA)

Quando pensamos na evolução tecnológica e no futuro do trabalho, muito se tem discutido sobre a criação de uma renda básica universal, ideia que surgiu há bastante tempo e era considerada estranha até recentemente, mas que agora está se tornando popular.

Por um lado, essa crise está criando alguma forma de renda básica – seja com pacotes de estímulos, seja com auxílios com nomes diferentes. Em um cenário com tantas pessoas sem emprego devido à pandemia, algum tipo de apoio de renda está acontecendo – ao menos no período imediato. E isso é uma coisa boa.

# A MAIOR DESIGUALDADE A REVERTER É A DOS RECURSOS BÁSICOS UNIVERSAIS

No entanto, no longo prazo, a renda básica universal não basta, porque a maioria das disparidades não se baseiam em renda, mas em riqueza: os recursos que você possui. Assim, precisamos pensar em um modelo de recursos básicos universais (*universal basic assets*, em inglês), ou seja, os recursos fundamentais que todo indivíduo deveria ter – não necessariamente dinheiro, e sim acesso a ar limpo, água, comunidade, saúde, educação, moradia e outras coisas que também são riqueza.

A desigualdade de renda é grande (tanto nos EUA quanto no Brasil), mas a desigualdade de riqueza é muito maior. Exemplo disso, durante a pandemia, foi o acesso à natureza – o único recurso de lazer e contato com a natureza para pessoas das faixas de renda mais baixas costumam ser parques, praias e espaços públicos, e esses foram fechados para controlar a contaminação. Enquanto isso, os mais ricos seguiram acessando esses recursos em ambientes privados.

**Embora alguns se iludam**, o passado e o presente não estavam satisfatórios para a maioria das pessoas. A pandemia fez a Terra parar, como cantou Raul Seixas, e agora o futurismo pode nos ajudar criar um futuro alternativo. ∞

Estes highlights foram preparados por Martha Gabriel, em conjunto com HSM Management. Para ir além, baixe, no QR Code, o estudo do IFTF sobre imunidade cognitiva. Você ainda pode fazer cursos de futurismo do IFTF online, no Coursera, e participar da comunidade FuturoDosNegócios.com.



BUSINESS CONTENT



# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE PANDEMIA

**CESAR e HSM Management** apresentam um comparativo da visão de empresas e decisores sobre o tema em 2019 (pré-pandemia) e em 2020

**O**s impactos da Covid-19 vão muito além da crise na saúde. A pandemia vem afetando a sociedade economicamente e representa o maior choque financeiro que o mundo experimentou em décadas.

De pequenas startups a grandes empresas, todas foram forçadas a se adaptar e evoluir di-

gitalmente para poderem operar com eficácia. As empresas que são capazes de usar a tecnologia a seu favor e repensar seu modelo de negócio por meio da transformação digital estarão bem à frente de seus concorrentes.

A transformação digital pode ser considerada a mudança dos modelos operacionais de empresas tradicionais (ou analógicas) para o mundo hí-

brido analógico-digital provocada pelas pessoas, como colaboradores e consumidores, empoderados pelas plataformas digitais.

**Em um cenário de tantas alterações, o que mudou na maturidade digital das empresas? A pandemia de fato acelerou os processos de transformação digital? O que esperar para 2021?**

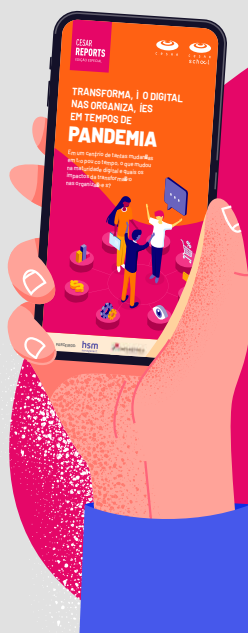
Essas são algumas das perguntas que o **CESAR**, centro de inovação, e a revista **HSM Management**, buscaram responder no relatório *Transformação Digital nas Organizações em Tempos de Pandemia*.

O Índice CESAR de Transformação Digital (ICTd) foi criado pela instituição em 2019 e já conta com mais de 2 mil respondentes únicos. Ele mapeia a percepção de gestores de organizações nos mais variados setores da economia, apontando resultados interessantes para avaliar o cenário brasileiro em relação às estratégias digitais.

Entre junho e outubro de 2020, em uma parceria entre **CESAR** e **HSM Management**, foram analisadas 844 respostas de 418 empresas que ajudaram a produzir um retrato de como as corporações nacionais entendem o tema da transformação digital e os impactos da pandemia nesse contexto.

## ALGUNS DADOS RELEVANTES PRESENTES NO RELATÓRIO:

- ◆ Mais de **60%** dos respondentes são tomadores de decisão, ocupando cargos de diretoria, C-level, gerência ou coordenação.
- ◆ **72,79%** dos participantes dizem que, com a pandemia, perceberam diversos pontos de melhoria na estratégia da organização e estão hoje muito mais propensos a investir em inovação, com o objetivo de acelerar a transformação digital em seus negócios.
- ◆ Já **71,34%** declaram que a pandemia antecipou melhorias de processos e o desenvolvimento de novas soluções digitais que já estão sendo implementadas e trazendo resultados.
- ◆ **50,06%** dos participantes relatam que o negócio foi muito impactado pela Covid-19 e estão se reinventando para sobreviver.
- ◆ **48,12%** dos respondentes afirmam que tiveram que lançar às pressas novas soluções digitais que se mostraram frágeis e temporárias, e que incorporá-las de maneira definitiva vai exigir mais investimentos à frente.
- ◆ **21,95%** dizem que as soluções digitais implantadas de forma emergencial durante a pandemia não se mostraram efetivas, e que os processos antigos devem retornar o quanto antes.



Baixe agora o relatório completo *Transformação Digital nas Organizações em Tempos de Pandemia* pelo QR Code abaixo:



Ou, se preferir, acesse:

[bit.ly/relatorio-hsm-cesar](https://bit.ly/relatorio-hsm-cesar)

ELLEN KISS //

# UM CORPO EM EQUILÍBRIO

A PANDEMIA PROVOCOU O FECHAMENTO DE MUITAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA, MAS O MERCADO JÁ SE REORGANIZA COM PRODUTOS PARA EXERCITAR-SE EM CASA

Antes da Covid-19, o mercado de fitness apresentava acelerada expansão, como demonstrou o Relatório Global da IHRSA 2019, em que a receita da indústria de academias no mundo totalizou US\$ 96,7 bilhões. Contudo, embora a pandemia tenha forçado o fechamento de instalações de ginástica em todos os países, esse movimento proporcionou a onda do fitness doméstico.

Nos Estados Unidos, a vertical decolou há dois anos, quando startups elaboraram formas mais convenientes para que os clientes se exercitassem em casa adequadamente. A Peloton tornou-se a principal fabricante de equipamentos de ginástica do mercado, lançando primeiro sua bicicleta conectada, que rapidamente ganhou muitos seguidores, e depois a esteira, em 2018. Com o sucesso, alcançou mais clientes do que a principal rede de academias de spinning, a SoulCycle, e conquistou uma taxa de retenção mais alta do que a Equinox, outra importante cadeia de ginástica norte-americana.

Seguindo o caminho da Peloton, diversas startups lançaram promissores equipamentos para a prática de exercícios em casa. A última a fazer barulho foi a Mirror, com sede em Nova York e criada por uma ex-dançarina do balé da cidade. A empresa trouxe ao mercado um espelho de LCD, o qual permite que as clientes acompanhem aulas de ginástica ao vivo ou sob demanda em suas casas. Operado por um aplicativo e semelhante a um espelho comum, pode ser colocado em qualquer ambiente, mesmo num espaço reduzido. São mais de 20 mil aulas das mais diversas modalidades, como dança, ioga, core, alongamento, entre outras.

O mercado é tão aquecido que a Mirror levantou US\$ 72 milhões em investimentos em 2018 e foi vendida dois anos depois para a Lululemon, marca de luxo em roupas esportivas, por US\$ 500 milhões. A aquisição encaixa-se nas ambições da Lululemon de se tornar uma plataforma para clientes que desejam um estilo de vida saudável e consciente.

Outros dois exemplos são os equipamentos Tempo e Tonal, com foco em treinos funcionais que apostam em interatividade e inteligência artificial. O Tonal apoia-se num sistema de levantamento digital de pesos pioneiro, que utiliza energia eletromagnética para fornecer até 200 libras de resistência. A tela permite que você veja o treinador enquanto ele rastreia seus exercícios e usa IA para observar e corrigir sua postura por meio de 17 sensores diferentes – exatamente como um personal trainer faria ao vivo. Assustador, mas revolucionário.

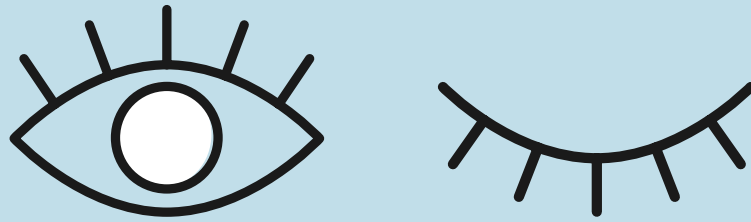
Apesar dos preços ainda elevados, visto que os aparelhos variam entre US\$ 1 mil e US\$ 4 mil, especialistas dizem que a academia doméstica apresenta uma barreira muito baixa para qualquer treino, afinal, ela está pronta para uso a qualquer momento. Já que o tempo é apontado como razão para que muitos não façam exercícios, eliminar a necessidade de “encontrar esse tempo” é diferencial fundamental.

Se, na última década, assistimos ao boom das academias boutiques, com treinos personalizadas e espaços sofisticados, é possível que os próximos dez anos sejam marcados pelas inovações no setor de fitness in home, graças à tecnologia e à pandemia. ∞



////////

Ellen Kiss é empreendedora e consultora de inovação especializada em design thinking e transformação digital. Respira o ar do Vale do Silício desde setembro de 2019, quando resolveu trocar São Paulo pela Califórnia após um período sabático.



## NA 1ª PARTE DESTE DOSSIÊ

**32** Por que a vitalidade corporativa é a chave do futuro

Estudo BCG Henderson Institute, com Heitor Carrera

**36** Tendências e oportunidades em tempos incertos,

por Hércules Maimone, da PwC

**40** O futuro das pessoas e da gestão

Artigo Falconi Consultores

**44** No novo renascimento humano, a tecnologia será a facilitadora

por Ângela Miguel, em entrevista com a Accenture

# COMO SERÁ O FUTURO? **AS PROJEÇÕES DAS CONSULTORIAS**

Demorar para perceber ameaças e oportunidades pode ser algo devastador para as empresas. Basta citar a RadioShack, pioneira norte-americana no varejo de celulares na década de 1990, com mais de 4 mil lojas, que não respondeu de forma rápida o suficiente ao e-commerce e acabou pedindo falência.

Mesmo os exemplos brasileiros, em geral associados à má gestão por causa de circunstâncias macroeconômicas ou a brigas de sócios, têm essa cegueira em relação ao novo como motivo do insucesso – que pode ser a cegueira causada pelo foco nos problemas decorrentes da macroeconomia e dos acionistas.

Como costuma dizer o consultor americano Paul Schoemaker, autor de livros sobre erros incríveis e sobre visão periférica, entre outros, as empresas têm de ser vigilantes – e isso significa, em sua visão, ter abordagens sistemáticas para antecipar o futuro, escaneando o ambiente em busca de sinais dele, e/ou que permitam construí-lo.

Relativamente poucos players do mercado brasileiro – em geral bancos e corretoras de valores, empresas de tecnologia, petrolíferas e grandes grupos diversificados – costumam ter cenaristas residentes. (E subsidiárias de multinacionais eventualmente recorrem aos cenaristas residentes das respectivas matrizes.) A maioria das companhias terceiriza a função, seja a consultorias de gestão e/ou macroeconomia, seja a pesquisadores da academia e de especialistas em futurismo.

Com a perspectiva da gestão de empresas, **HSM Management** dividiu este Dossiê sobre futuros projetados em duas partes. Nesta primeira, traz o que as consultorias estão projetando para o futuro e o que aconselham a seus clientes empresariais. Aqui há conteúdos dos especialistas de BCG, PwC, Falconi Consultores e Accenture.

A segunda parte do Dossiê, que começa na página 47, faz uma seleção do que os pesquisadores de futuros e os futuristas, tanto os independentes como os ligados a think tanks e à academia, esperam e apontam para o amanhã. Insights garantidos.



# POR QUE A VITALIDADE CORPORATIVA É A CHAVE DO FUTURO

ENTENDA POR QUE SER UMA EMPRESA MAIS VITAL HOJE AUMENTA A PROBABILIDADE DE SER UMA DAS EMPRESAS MAIS VALIOSAS AMANHÃ | ESTUDO BCG HENDERSON INSTITUTE

“VITALIDADE NÃO É SÓ A CAPACIDADE DE PERSISTIR, MAS TAMBÉM A DE RECOMEÇAR.”

— F. SCOTT FITZGERALD

**H**á quatro anos, o Boston Consulting Group desenvolveu, em parceria com a revista *Fortune*, um índice para compreender e quantificar os fatores preditivos de crescimento futuro das empresas de capital aberto, o que chamamos de “vitalidade corporativa”. É o índice *Future 50*.

Como o envelhecimento demográfico nos faz prever um declínio futuro no crescimento global, o crescimento corporativo sustentável de longo prazo está ficando cada vez mais difícil. Nunca as empresas precisaram tanto desenvolver capacidade organizacional para encontrar hoje as oportunidades que levarão ao sucesso de amanhã. E isso é vitalidade.

## COMO AVALIAR A VITALIDADE CORPORATIVA

Para pensar em futuro, esqueça as métricas tradicionais de desempenho de negócios, como crescimento na receita, no market share e na lucratividade. Elas são retrospectivas; medem o desempenho já entregue pela operação atual.

O necessário para ter sucesso no futuro será diferente do que é necessário para ter sucesso hoje, e os líderes devem usar métricas prospectivas para saber se as empresas estão preparadas para o futuro. Nosso índice de vitalidade corporativa utiliza métodos de machine learning para selecionar e calibrar tais métricas, que são fatores preditivos definidos com base na relação empírica entre estes e o crescimento de longo prazo. Apoiando-se em fontes de dados abrangentes.





Assim, identificamos e medimos fatores que impactam o futuro e que muitas vezes são subestimados ou esquecidos. Por exemplo, por meio de uma análise de processamento de linguagem natural dos arquivos e relatórios anuais da SEC (a comissão de valores mobiliários dos EUA), observamos um aumento da vitalidade entre as empresas que adotam uma orientação estratégica de longo prazo, atendem a um propósito maior na sociedade e incluem a incerteza e a complexidade dos negócios em suas abordagens estratégicas.

Também examinamos a diversidade em todos os níveis da organização e descobrimos que forças de trabalho diversificadas tornam as empresas mais vitais. Quanto à diversidade, o levantamento vem confirmando, ano após ano, que força de trabalho diversificada tem maior capacidade de inovar e reinventar. Cerca de 50% das empresas do ranking 2020 têm mulheres em pelo menos um quarto de suas equipes executivas – em comparação com 24% nas demais companhias.

Ao analisar várias dimensões do desempenho ESG (sustentabilidade baseada em fatores ambientais, sociais e de governança), corroboramos com dados que um bom desempenho da empresa nas questões sociais ajuda a gerar valor sustentável no longo prazo.

Vale a pena detalhar nosso índice, que é baseado em dois pilares. O primeiro, que responde por 30% do resultado final, é o potencial de mercado futuro: a expectativa de crescimento futuro dos mercados financeiros, definido como o valor presente das oportunidades de crescimento (PVGGO). Isso representa a parcela de valuation de uma empresa que não dá para atribuir aos ganhos com ativos e modelos de negócio existentes. O segundo pilar, 70% do índice, é a capacidade da empresa de entregar esse potencial de mercado futuro. Ele tem 19 fatores, agrupados em quatro áreas:

## FORÇAS DE TRABALHO MAIS DIVERSIFICADAS AUMENTAM A VITALIDADE DAS EMPRESAS

**Estratégia.** Aplicamos uma rede neural de memória de curto prazo (um modelo de processamento de linguagem natural que incorpora ordem de palavras e contexto) a um conjunto de dados de 15 mil registros da SEC e relatórios anuais para caracterizar a orientação estratégica de uma empresa em três dimensões: orientação ao longo prazo, foco em um propósito que vai além do desempenho financeiro e “pensamento biológico”. Também avaliamos a clareza da articulação da estratégia da empresa a partir de chamadas de lucros e consideramos a classificação de governança da empresa (de acordo com Arabesque, pioneira em análises ESG).

**Tecnologia e investimentos.** Avaliamos as despesas de capital e de P&D (como porcentagem das vendas, e em comparação com as médias do setor); o crescimento do portfólio de patentes (num banco de dados global) e a intensidade digital do portfólio (patentes nas áreas de computação e comunicação digital); e a qualidade do portfólio de aquisição e investimento inicial da empresa (com base na comparação com os fundos de capital de risco globais de melhor desempenho).

**Pessoas.** Avaliamos a diversidade de gênero na gestão de uma empresa e em sua força de trabalho como um todo; a idade de seus executivos e conselheiros; a estabilidade de liderança (representada pela rotatividade dos líderes); a

## AS EMPRESAS DO FUTURO HOJE

OS DEZ PRIMEIROS LUGARES do ranking *Future 50* em 2020 couberam a ServiceNow, Veeva Systems, Atlassian, Workday, Splunk, Adyen, MercadoLibre, DexCom, Square e Spotify.

Em geografia, a Grande China continua sendo muito bem representada entre as empresas altamente vitais, sobretudo quando consideramos as 200 empresas mais vitais em vez de nos restringirmos às 50 primeiras (entre as quais a China caiu oito percentuais, o que tende a ser circunstancial). EUA e outros países asiáticos também. Já a Europa segue tímida, bem como a América Latina, com o MercadoLibre.

Em termos setoriais, tecnologia da informação e serviços de comunicação são, novamente, a maioria do *Future 50*. Também se vê um aumento de vitalidade na indústria de healthcare.



Fonte: S&P Capital IQ; análise do BCG Henderson Institute

Obs.: Empresas *Future 50* estão concentradas nos EUA e na China.

diversidade geográfica de seus conselheiros; e o tamanho de seu conselho.

**Estrutura.** Avaliamos a idade de uma empresa (contabilizada desde a fundação); seu tamanho (com base na receita); e histórico de crescimento (nos últimos três anos e meio).

Manter a vitalidade exige mais das organizações à medida que estas amadurecem. Escalar gera complexidade, os modelos organizacionais ficam arraigados, o foco estratégico das equipes de gestão muda para metas estritas e de curto prazo.

### FUTURO vs. PRESENTE TURBULENTO

Uma crise nos foca no curto prazo, certo? Não, as evidências mostram exatamente o contrário.

Capacitar-se para o futuro ajuda a lidar com crises.

As empresas da lista *Future 50 2019* estiveram entre as que lidaram melhor com a crise de 2020. Produziram um retorno acumulado para o acionista de 56%, em comparação com 6% no índice MSCI World.

A vitalidade confere vantagens em três dimensões: menor impacto inicial de um choque, maior velocidade de recuperação e maior extensão de recuperação. Tanto que, entre a primeira e a segunda onda da pandemia, elas retornaram a níveis pré-impacto em menos de quatro meses, enquanto que as do índice MSCI World levaram mais de seis meses.

Como isso acontece? Muitas das capacidades que ajudam empresas a atingir um crescimento sustentável no longo prazo também as levam a se

recuperar mais rapidamente em crises, como serem mais diversificadas, terem uma abordagem adaptativa à estratégia e uma estrutura que promove maior agilidade. Isso lhes facilita implantar uma diversidade de mecanismos de resposta, testando-os até descobrir as ações necessárias para restaurar a funcionalidade e implementando essas ações rapidamente.

Trata-se, na verdade, de um círculo virtuoso, pois essa resiliência as posiciona melhor para o futuro, já que conseguem aproveitar oportunidades que surgem. Como nossa pesquisa indica, quase dois terços das empresas com desempenhos melhores no longo prazo se saem melhor do que seus pares em períodos de crise.

## O QUE FAZER

A história nos mostra que as tendências de longo prazo podem chegar mais cedo do que esperamos.

Então, sua organização precisa aumentar sua vitalidade já. Isso significa buscar competir com base na imaginação, e requer desenvolver continuamente oportunidades de crescimento futuro.

O esforço de revitalização pode começar até com medidas simples, como uma “stop doing list” básica, que inclui parar de impor estratégias de cima para baixo e deixar de buscar só a maximização financeira – propósito e atuação em ecossistemas devem passar a ser seriamente considerados. E na to-do list é boa ideia adicionar aos KPIs a porcentagem de vendas originada de produtos e ofertas novas. A vitalidade está ao nosso alcance. ∞

O estudo é do BCG Henderson Institute (BHI), think tank do BCG dedicado a explorar e desenvolver novos insights de negócios, tecnologia e ciência. O artigo, aqui em versão editada, é assinado por Martin Reeves, diretor do instituto, em coautoria com Kevin Whitaker, Gerry Hansell e Tom Deegan.

## À ESPERA DO BRASIL, por Heitor Carrera

O índice anual *Future 50*, das empresas mais bem posicionadas para um crescimento futuro, é publicado desde 2017 e, infelizmente, nunca trouxe uma empresa brasileira. Mas temos um enorme potencial de participar dele.

Analisando a edição mais recente, encontramos uma tendência premente para prosperar na nova realidade: nove das 50 empresas listadas em 2020 têm pelo menos 40% de mulheres executivas em seus quadros de funcionários, e mais da metade delas está no setor de tecnologia. Isso reforça a tese de que inovação advinda da diversidade e das possibilidades trazidas pela tecnologia impulsionam crescimento e vitalidade em empresas.

É claro que, no que se refere a diversidade e inclusão, ainda permanecemos longe do ideal no Brasil. Contudo, vemos movimentos de grandes empresas brasileiras em direção a adaptações culturais expressivas, com a adoção de políticas específicas e estratégias de recrutamento. Elas já entenderam que investimentos nessa área são pré-requisitos críticos para o sucesso e verdadeiramente perseguem uma virada, a fim de se tornarem agentes de transformação social positiva. E entenderam também que fazer a coisa certa tem geralmente trazido retornos excepcionais e resultados diferenciados.

No potencial tecnológico, uma das quatro dimensões-chave da vitalidade, o Brasil também deve ser considerado uma promessa. Conforme outro estudo, o *BCG Global Tech Challengers 2020*, o País deve ser o epicentro da América Latina para o surgimento de empresas de tecnologia. São organizações que trazem produtos e serviços de novas maneiras ao mercado, contribuindo para a reinvenção de suas indústrias e ganhando a atenção dos principais players do próprio setor e de outros. Com isso, elas criam um ecossistema robusto de desenvolvimento de negócios.

Nos outros três pilares críticos para a vitalidade relatados no *Future 50* – potencial de mercado, estratégia (articulação e execução) e estrutura –, vemos algumas empresas brasileiras com abordagens diferenciadas a esses itens, incluindo sua política de pessoas e uso de tecnologia, as mesmas que têm reagido melhor e mais rápido à atual crise.



HEITOR CARRERA é managing director e sócio-sênior do BCG no Brasil.

# TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES EM TEMPOS INCERTOS

PELOS SINAIS DO PRESENTE, O FUTURO PRÓXIMO SERÁ CONDICIONADO POR CIBERSEGURANÇA, FUSÕES E AQUISIÇÕES E SUPPLY CHAIN | POR HÉRCULES MAIMONE

**O** ano de 2020 foi um futuro nada parecido com o que se imaginava em 1990, 2000, 2010 ou mesmo 2019. Estudos, pesquisas e livros que pensavam o futuro com base no presente se tornaram obsoletos do dia para a noite. Antes de março do ano passado, o Brasil cogitava o início de uma recuperação econômica. Quem buscava empregos começava

a pensar que dias melhores estariam por vir, pois o cenário dava sinais de recuperação. Era normal estar carregado de boas perspectivas, de um olhar otimista, bastante comum em todo início de ano, e novamente vivemos isso, agora, nos primeiros dias de 2021.

Porém, após as consequências de uma pandemia que mudou completamente a forma de viver em nosso planeta, ser simplesmente otimista não é tudo. A cautela é fundamental.



Mesmo com tantos desafios e impactos negativos na economia, alguns setores avançaram, pois apoiaram-se na aceleração digital e colocaram em prática – em dois a cinco meses – o que era previsto para ser adotado em mais tempo.

Enquanto muitas empresas naufragaram, outras, sólidas, mostraram-se resilientes e souberam navegar com segurança em mares revoltos e imprevisíveis. Mas, se 2020 foi inimaginável, o que é possível esperar para os próximos anos em alguns setores? Trago a seguir alguns destaques das nossas pesquisas.

### CIBERSEGURANÇA INTEGRADA

Em meio ao processo de aceleração digital, com as empresas lançando mão cada vez mais de recursos de tecnologia e reforçando sua presença online, avança natural e consideravelmente o investimento das companhias em segurança cibernética. Mas, de acordo com a pesquisa *Global Digital Trust Insights Survey 2021*, feita pela PwC com 3.249 executivos de negócios e tecnologia do Brasil e de todo o mundo (55% deles, atuantes em grandes empresas), há elementos além-tecnologia que devem ser considerados nesse tema.

Os líderes de segurança cibernética não têm mais um foco exclusivo em tecnologia, apesar

de, claro, ela ainda estar muito presente no dia a dia desses profissionais. O que eles mais fazem – e 2021 será um ano em que isso poderá ficar mais claro – é trabalhar em uma estreita colaboração com as equipes de negócio, tentando fortalecer a resiliência da empresa de forma geral.

O resultado disso, de acordo com a pesquisa, é que as áreas de segurança da informação têm se fortalecido, resistindo às investidas de invasores como nunca antes havia sido observado.

Também é importante destacar que a tecnologia passa agora por uma fase de evidente amadurecimento, de modo que o trabalho da segurança cibernética tem sido simplificado e integrado aos processos da empresa. Novas camadas de proteção, adicionadas por soluções digitais e um contínuo e automático monitoramento, já estão levando a segurança a um novo patamar dentro das companhias.

Vale dizer que os executivos-chefes de segurança da informação (CISOs, na sigla em inglês) atualmente desenvolvem uma visão estratégica que permite a eles, quando não estão realizando o trabalho de controlar o dia a dia da cibersegurança de uma empresa, exercitar a criatividade e conceber novas soluções para problemas de todos os tipos. E os que ainda não adotaram essa visão, vão adotá-la.

**OS EXECUTIVOS-  
-CHEFES DE  
SEGURANÇA DA  
INFORMAÇÃO ESTÃO  
ADOTANDO UMA VISÃO  
ESTRATÉGICA QUE LHE  
GARANTA UM TEMPO  
DE CRIATIVIDADE  
PARA CONCEBER  
NOVAS SOLUÇÕES**





## FUSÕES E AQUISIÇÕES EM FRANCA RECUPERAÇÃO

Outro setor que merece especial atenção em 2021 é o de fusões e aquisições (M&A na sigla em inglês). A expectativa, em 2020, era a de que a atividade do setor diminuísse em relação a 2019 por conta das incertezas relacionadas à economia global, das tensões comerciais entre Estados Unidos e China e também em função das eleições presidenciais dos EUA. Com a pandemia causada pelo novo coronavírus, o cenário se tornou ainda mais inóspito e os volumes das negociações caíram 13% no primeiro semestre de 2020. Entretanto, muitas das transações que estavam em suspenso no início da pandemia foram finalmente retomadas, registrando uma recuperação em V e mudando todo o panorama.

De acordo com o estudo *Tendências setoriais de M&A no mundo*, da PwC, a atividade de M&A deve se recuperar antes da economia global. Em 2021, as empresas que entenderem fusões e aquisições como parte de um plano de longo prazo estarão mais próximas de aproveitar oportunidades que invariavelmente surgirão. Também é importante destacar que, historicamente, companhias que se envolvem em M&A quando períodos de incerteza econômica têm início acabam tendo melhores retornos do que as empresas que preferem aguardar para agir. Logo, há uma tendência que aponta para a recuperação do setor.

Entre os diversos indicadores positivos que têm sido importantes para o momento e o futuro da atividade de M&A estão os níveis mínimos históricos das taxas de juros, os níveis recordes de caixa corporativo e de capital de mercados privados, a existência de fontes alternativas de capital e o fato de os bancos estarem voltando a emprestar. Também reforçam o cenário favorável para fusões e aquisições o retorno da liquidez nos mercados de títulos e o provável crescimento do número de empresas em dificuldades ou falimentares, que buscarão opções após o fim dos programas de apoio oferecidos pelo governo.

Com o surgimento de cepas causadoras de mutações da Covid-19, novas ondas da doença, recorrentes lockdowns e incertezas seguem no horizonte, e isso continuará impactando os mercados de forma decisiva durante um tempo considerável. Diante do exposto, as empresas multinacionais serão obrigadas a aprender a trabalhar em um ambiente cada vez mais local, existindo aí uma oportunidade para que companhias aproveitem o momento e utilizem fusões e aquisições para repensarem suas estratégias de atuação.

Olhando para a frente, lembramos de uma recente pesquisa da PwC sobre a Covid-19, feita com mais de 900 CFOs globais, a qual apontou que fusões e aquisições seguirão presentes na estratégia de recuperação das empresas. Cerca de 25% dos entrevistados declararam que usariam operações de M&A para trabalhar a reconstrução ou a ampliação dos fluxos de receita de suas companhias. Prevemos também o uso contínuo de fusões e aquisições para inovação e P&D. Com a digitalização acelerando tendências e originando mais transações intersetoriais, é possível esperar altos volumes de investimentos para aquisição de empresas de menor porte. É um cenário em franca transformação.

## CADEIA DE FORNECIMENTO: INTEGRAÇÃO AMADURECIDA

As transformações pelas quais o mundo passa vêm desafiando a cadeia de fornecimento, e uma das mudanças mais relevantes são o comportamento e as expectativas dos clientes, que atualmente exigem ainda mais transparência das empresas e mais rapidez no atendimento e nas entregas. Em paralelo, outros desafios seguem em pauta, como aumento de demanda,

escassez de suprimentos e até mesmo antes impensáveis crises globais, como a provocada atualmente pela Covid-19 – que demonstrou, entre outros fatores, a necessidade (para não dizer urgência) de não depender exclusivamente de fornecedores estrangeiros.

Para ser possível compreender melhor o atual modelo dos negócios e prever cenários dentro dos próximos cinco anos, a PwC entrevistou 1,6 mil executivos e tomadores de decisão da cadeia de fornecimento em 33 países, entre eles o Brasil, entre outubro de 2019 e janeiro de 2020. O resultado disso foi o estudo *Ecossistemas conectados e autônomos de cadeia de fornecimento 2025*, que examina toda a rede de organizações, pessoas, atividades, informações e recursos voltados a levar um produto ou serviço do ponto A – os fornecedores – até o ponto B – os clientes.

No cenário nacional, um dos principais destaques do estudo é o fato de que a maioria das empresas nacionais tem nível médio a alto de maturidade de integração da cadeia de fornecimento, com 36% delas apresentando um ecossistema bem organizado do início ao fim.

Já 37% das companhias dão alta prioridade à transparência da cadeia, resultado que fica acima da média global de 23%, enquanto 36% já implementaram a transparência, contra 28% no mundo. Inteligência artificial (IA) é um recurso empregado por 17% delas para gerar transpa-

rência, nível que é bastante próximo ao observado em empresas consideradas novatas digitais.

Mais um dado importante, que indica caminhos: segundo o estudo, apenas 20% das empresas nacionais adotam o planejamento do início ao fim da cadeia, resultado em linha com o global, sendo que 22% utilizam a análise avançada no planejamento, índice que também acompanha o cenário observado fora do País.

Outro ponto interessante, que coloca o Brasil em destaque em comparação com o panorama mundial, diz respeito à implementação de logística inteligente, com 41% ante 32% de média mundial. Em contrapartida, os resultados nacionais estão abaixo da média global em todas as opções de uso de IA no impulsionamento de ecossistemas da cadeia de fornecimento.

Por fim, os resultados do estudo mostram também que investimentos feitos na cadeia de fornecimento são recompensados. Como vimos ao longo de toda esta reflexão, quem saiu na frente – seja no processo de transformação digital, seja no de M&A ou no de visão integrada da cibersegurança – está colhendo os frutos.

Para 2021 e adiante, a expectativa é que as empresas que promovem significativos investimentos em suas cadeias de fornecimento terão economia operacional maior nos custos anuais, bem como aumento na receita.

**UMA COISA FICA EVIDENTE:** a importância de um olhar atento para as necessidades dos consumidores, as mudanças do mercado e as ondas de incertezas que permeiam o mundo hoje em dia. Essa percepção é a receita certa para que empresas possam evoluir em um momento tão complexo da nossa história, mas repleto de oportunidades. ∞

## SEGUNDO NOSSA PESQUISA, AS EMPRESAS BRASILEIRAS DÃO MAIS VALOR À TRANSPARÊNCIA NA CADEIA DE FORNECIMENTO DO QUE A MÉDIA GLOBAL – 37% ANTE 23%



**HÉRCULES MAIMONE** é sócio da PwC Brasil, líder de prática de consultoria empresarial e tem formação em ciência da computação e tecnologia.

# O FUTURO DAS PESSOAS E DA GESTÃO

QUATRO PILARES, EM ATUAÇÃO INTERDEPENDENTE, PERMITEM ANTECIPAR OS PRÓXIMOS ANOS DAS EMPRESAS: SUSTENTABILIDADE, CAPITAL, TRABALHO E INOVAÇÃO | ARTIGO FALCONI CONSULTORES

**P**rever o futuro talvez seja um exercício esotérico, mas planejar para o futuro é um exercício fundamental para empresas. Se por um lado empresas de grande porte ficam mais enxutas com a digitalização acelerada, negócios pequenos ganham relevância e começam a concorrer com grandes negócios.

Empresas de todos os tamanhos precisam se tornar negócios digitais, com segurança, agilidade e capacidade de adaptação. Traçar a direção a seguir nos próximos três ou cinco anos é o que vai nortear a evolução ou a transformação de empresas.

Há quase uma década apoiávamos a estratégia de uma empresa no “plano 2020”, que parecia distante o suficiente para alcançarem a visão. E 2020 chegou, tão rápido, tão incerto e tão duro. Mas esse foi um marco histórico. No Brasil, todo o contexto de 2020 provocou, acentuou ou acelerou mudanças muito importantes em quatro pilares-chave que certamente influenciarão os próximos anos das empresas, de maneira interdependente: sustentabilidade, capital, trabalho e inovação.

## SUSTENTABILIDADE E CAPITAL

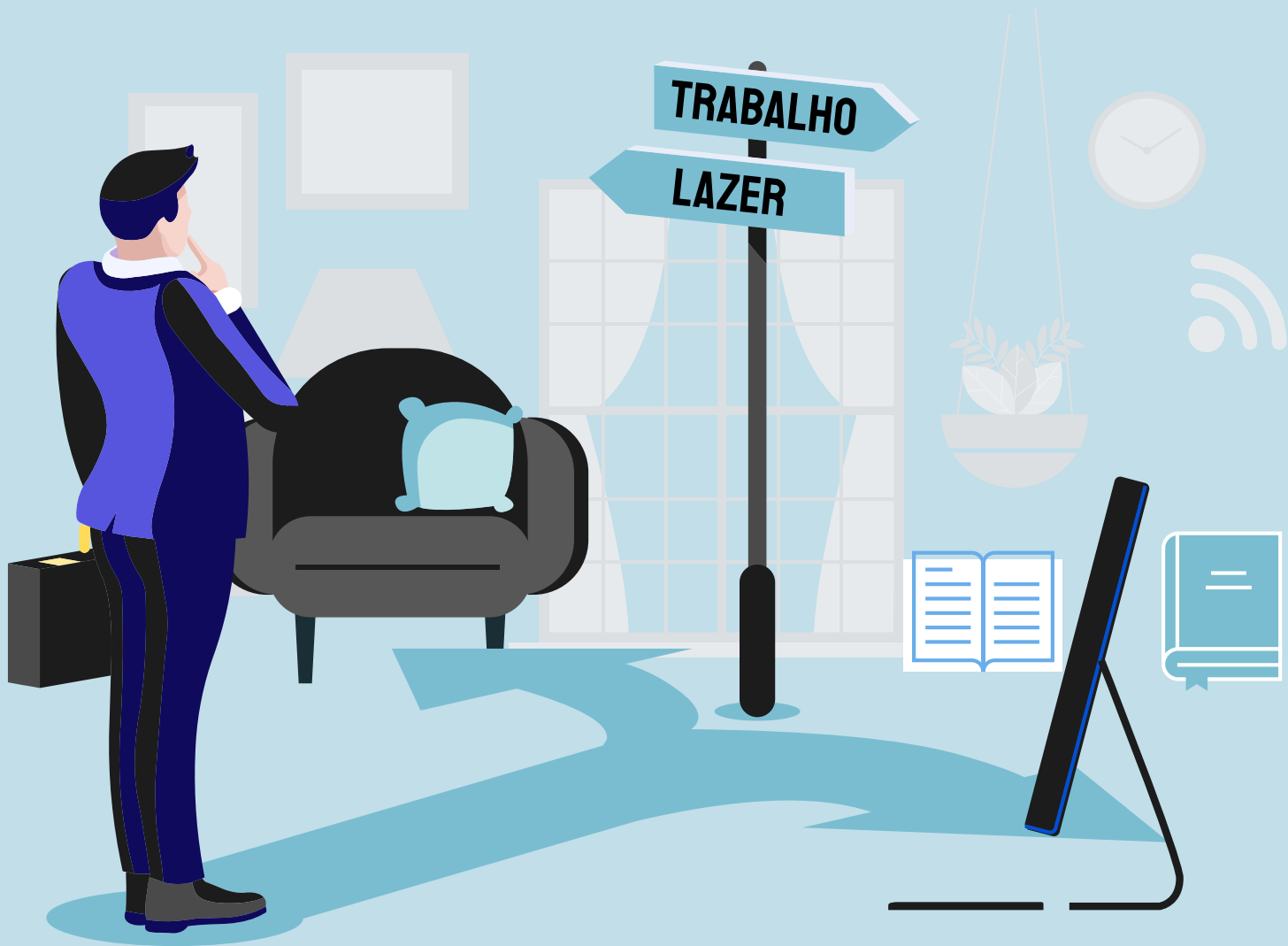
O ano de 2020 abriu as portas para o desenvolvimento sustentável. A percepção de riscos empresariais, de vulnerabilidade e o repensar de valores demandam um posicionamento mais sustentável das empresas, de marcas e dos seus líderes. Resultados econômico-finan-

ceiros continuam importantes, mas não são suficientes. De resultados passamos à geração de valor, abrangendo curto, médio e longo prazos, como fruto de um conjunto de dimensões sobre as quais cada empresa tem responsabilidade: seu impacto na sociedade, no meio ambiente, nas pessoas e nas relações éticas com todas as partes com as quais se relaciona. A evolução nessas dimensões estará diretamente relacionada à perpetuidade dos negócios.

A adoção de práticas ESG (meio ambiente, social e governança) deixará de ser um diferencial e se tornará mandatória para empresas que almejam crescer ou manter clientes, funcionários e investidores. Essa é uma jornada que não admite

**O ANO DE 2020 ABRIU AS PORTAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. É O QUE PEDEM A PERCEPÇÃO DE RISCOS E DE VULNERABILIDADE E O REPENSAR DE VALORES**





superficialidade, deve ir além dos powerpoints. Precisa estar pautada no propósito da empresa, que será a afirmação de sua identidade. O trabalho em ESG deve ser perene, não um projeto temporário implementado por uma força-tarefa. A implementação deve ser estruturada e trazer resultados mensuráveis em todas as dimensões citadas. Para tanto, ESG deve fazer parte do modelo de negócio da empresa e de suas estratégias, desdobradas para envolver todos os níveis da organização, tornando-se modelo mental do time e da cultura da empresa.

Nessa tendência, o setor financeiro ressalta a relevância do tema ao incluir critérios de sustentabilidade para priorizar investimentos, criando espaço também para uma futura bolsa de valores voltada a negócios menores e de impacto social. Em capital, para um país com taxas de juros historicamente altas, uma taxa tão baixa mudou a regra do jogo. Há maior interesse e disponibilidade de recursos para a economia real.

Como consequência, o crescimento dos fundos de venture capital (os VCs) no Brasil fomenta o já crescente interesse em startups no âmbito dos investimentos privados, e deve fazer parte da estratégia das empresas como inovação e investimento.

## TRABALHO

Divergindo de previsões proféticas sobre o fim de escritórios e a migração dos centros urbanos para cidades periféricas, acreditamos no trabalho parcialmente remoto como modelo mais frequente. Depois de tantos meses privados de convívio, a necessidade gregária do ser humano foi reafirmada. Reuniões virtuais indubitavelmente trazem eficiência, mas é difícil manter a coesão cultural da empresa em um ambiente de negócios relacional como o brasileiro, onde muita coisa era resolvida no café, no corredor. Ao modelo parcialmente re-

moto somam-se formas de contratação mais flexíveis, por entregas ou projetos, e modelos de carreira com diversas ramificações, como resposta à velocidade das transformações.

As mudanças no modelo de trabalho e seus impactos nas relações profissionais resultarão em novos modelos organizacionais. Modelos anteriores eram construídos para uniformizar o controle e devem ser substituídos por novas dinâmicas que promovam maior criatividade, velocidade e responsabilidade das pessoas. O controle sobre atividades cederá espaço para a autonomia e para o protagonismo de pessoas e times.

Os líderes deverão definir mais claramente as entregas e os resultados esperados, prover os recursos necessários e desafiar o time a desenvolver seu próprio caminho, a tomar suas decisões. Delegação e autonomia mudarão de patamar em modelos organizacionais mais simples e horizontalizados. Engajar o time nesse novo patamar demandará mais transparência das lideranças e da empresa, elemento fundamental na construção e no fortalecimento da confiança.

Se as novas relações de trabalho trazem uma pitada do modelo startup para as empresas tradicionais, vem daí também o empurrão para a inovação. Até 2020 muitas empresas procrastinavam a inovação em seus negócios. Algumas esperavam determinadas soluções “amadurecerem” no mercado, o custo de certas tecnologias baixar, outras achavam que isso não era tão urgente ou eram simplesmente ineficazes em suas inovações.

O ano de 2020 disruptou essa mentalidade. Inovação surgiu como modo de sobrevivência no momento agudo da crise, mas sua importância vai muito além. Inovação gera capacidade de adaptação nas empresas e lhes permite propor uma nova dinâmica ao mercado e novos hábitos aos consumidores. Porque, se sua empresa não o fizer, alguém o fará.

## INOVAÇÃO

Inovação e tecnologia andam juntas. No Brasil, tecnologias no campo da inteligência artificial (IA) precisarão ganhar velocidade e ampliar a disseminação. Para isso, desmistificar a IA é o primeiro passo. Ela deixa de ser um tópico acadêmico e distante, passando a ter um papel central na resolução de problemas práticos das empresas.

Um dos paradigmas mais promissores do machine learning, o aprendizado por reforço, deverá se consolidar nos próximos anos como uma alternativa viável para os problemas de negócio. Aqui, busca-se criar agentes inteligentes que aprendem a alcançar objetivos por tentativa e erro, interagindo com o ambiente ao longo do tempo. A consolidação dessa tecnologia poderosa e flexível no ambiente de negócio elevará os patamares de resultados de diversos setores, desde a otimização do portfólio de investimentos até o controle de sistemas industriais complexos.

Os avanços nas técnicas de aprendizado de máquina dedicadas ao processamento de linguagem natural vão viabilizar tarefas complexas, como desenvolver um novo design de produto, utilizando somente descrições em texto livre. Essa capacidade vai expandir muito o número de profissionais aptos a utilizar IA para gerar resultados práticos no seu dia a dia, o que vai acelerar o profundo processo de transformação que essa tecnologia gera no mercado de trabalho. Por fim, o crescente impacto da IA na sociedade tornará



cada vez mais prementes os avanços em modelagem causal, interpretabilidade de modelos complexos e privacidade, com o objetivo de atender as novas exigências éticas e legais associadas à utilização desses sistemas.

Aliado à inteligência artificial, o uso de Low-code e No-code permitirá a inovação em escala. Envolver tecnologias prontas e acessíveis para trazer o poder de modularidade, aprendizado e integração trará a tecnologia ao alcance de qualquer área, extrapolando a TI. Esse será um caminho importante para oferecer a melhor experiência. O conceito de experiência do cliente se expande para experiência total, de criação da melhor experiência geral para todas as partes, combinando a experiência do cliente (CX), do funcionário (EX) e do usuário (UX).

Entender de maneira mais profunda o comportamento dos consumidores, e o que eles desejam em curto, médio e longo prazo, passa a ser ainda mais relevante para os negócios, com coleta de dados a partir de interações digitais e estudos etnográficos. Além de ser utilizado para entender o comportamento dos consumidores, os dados das pessoas podem ser utilizados para influenciar comportamentos (fala-se já em IoB – sigla em inglês de internet dos comportamentos), podendo se tornar uma ferramenta poderosa para organizações públicas e privadas.

A inovação provoca forte mudança também na gestão. Inovação aberta será expandida para “gestão aberta”, uma vez que as empresas estarão cada vez mais conectadas com ecossistemas de parcerias e alianças. Em breve, o ecossistema será mais importante que as empresas. Estas serão grandes plataformas modulares nas quais as funções de apoio e soluções finalísticas poderão contar com módulos externos, que poderão ser intercambiáveis à medida que melhores soluções surgirem. O grande desafio será a integração e as interfaces entre os módulos, que poderão ser gerenciados com aplicação de inteligência artificial para assegurar a função de um grande sistema aberto. A gestão estratégica, entretanto, permanecerá como uma atribuição essencialmente humana e proprietária da empresa.

## INTERDEPENDÊNCIA

Por fim, a combinação dos pilares de inovação, tecnologia e novas relações de trabalho requer competências e habilidades multifun-

# O CONCEITO DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE SE EXPANDE PARA EXPERIÊNCIA TOTAL, E ISSO VAI CONDICIONAR AS OPERAÇÕES DAQUI PARA A FRENTE

cionais para as quais não estamos preparados. De acordo com o último relatório *The future of jobs* do Fórum Econômico Mundial (outubro de 2020), 40% das habilidades dos profissionais tidas como essenciais hoje mudarão.

O trabalho do futuro requer human skills, cujo desenvolvimento deve combinar conceitos teóricos e a experiência prática, sem a qual o aprendizado não se consolida. Aqui também a inteligência artificial nos ajudará a compreender mais profundamente os indivíduos para orientar seu desenvolvimento naquelas necessidades a serem estimuladas para que eles possam contribuir plenamente com os objetivos organizacionais.

Ficam em xeque os treinamentos tradicionais, pasteurizados. Múltiplos instrumentos de aprendizagem precisam ser combinados dentro de um ambiente de comunidade que propicie colaboração e troca de experiências, para que os estímulos mantenham o profissional engajado em seu desenvolvimento. Senão sempre haverá algo mais cativante no streaming. ∞

O artigo é de autoria coletiva da FALCONI CONSULTORES, escrito a 14 mãos pela presidente, VIVIANE MARTINS, com FERNANDO LADEIRA, FLÁVIO BOAN, LEANDRO MINETI, LUIZ PRATES, MARINA CAVALIERI, MARCOS SILVA.

# NO NOVO RENASCIMENTO HUMANO, A TECNOLOGIA SERÁ A FACILITADORA

A ACCENTURE VISLUMBRA O FUTURO QUE VIRÁ DO ENCONTRO DA CRIATIVIDADE E DA EMPATIA HUMANAS COM AS FERRAMENTAS DIGITAIS | POR ÂNGELA MIGUEL

O ano de 2021 vai redefinir o século 21. A afirmação, categórica, está na 14ª edição do *Fjord Trends*, estudo anual realizado pela rede global de designers e equipes de criação da Accenture Interactive, o primeiro após a pandemia de Covid-19.

O estudo, como é de praxe, mapeou as sete tendências emergentes para o futuro das organizações, do comportamento dos consumidores e da sociedade em geral, mas o futuro mapeado este ano tem particularidades – em especial, o florescimento da criatividade e do aprendizado humanos. Como o Google revelou, desde março de 2020 as buscas por vídeos a partir dos termos “faça você mesmo”, “passo a passo” e “para iniciantes” aumentaram 80%.

Para aprofundar os pontos destacados na pesquisa e aproximá-los da realidade brasileira, **HSM Management** conversou com Roberta Philadelpho, diretora-executiva de design na Accenture Interactive Brasil, e com Rafael Nunan, gerente de projetos na Accenture Interactive.

## I. CONSUMIDORES DESLOCADOS

O meme em que a Covid-19 é apontada como a razão da aceleração da transformação digital nas empresas se tornou um dos mais compartilhados de 2020. Embora verdadeira, a piada é incapaz de abarcar todos os impactos acarretados pela pandemia, como, por exemplo, o fortalecimento da tendência de deslocamento coletivo. Essa tendência diz respeito à mudança que todos fize-

ram para seguir com suas atividades rotineiras durante o distanciamento social, como consumo, trabalho, atividade física, socialização e estudos. Áreas metropolitanas, costumeiramente atrativas devido à concentração de empregos, perderam moradores para bairros periféricos e cidades interioranas em diversos países após o estabelecimento do home office.

Segundo a consultoria, esse deslocamento coletivo não voltará totalmente ao que era antes da pandemia. Ao contrário, deve continuar como importante drive da mudança de comportamento e hábitos da população, forçando companhias a reavaliarem o que sabem (ou pensavam saber) sobre seus clientes e sobre como estes veem a marca. Qual a consequência disso? O futuro provavelmente favorecerá as empresas que criam relações personalizadas com seus clientes.

“As empresas precisarão criar experiências únicas que unam os conceitos de high e low-touch [muito e pouco contato] para esse consumidor deslocado. As tecnologias e a ciência de dados ajudarão as marcas a direcionarem melhor suas ofertas aos clientes ideais, e vice-versa”, projeta Philadelpho. Segundo ela, “também fará cada vez mais sentido buscar replicar a experiência física no digital, talvez com realidade aumentada, com inteligência artificial ou com outros meios que permitam ao consumidor ‘tocar’ os produtos”.

## 2. INOVAÇÃO DO “FAÇA VOCÊ MESMO”

Se até há pouco tempo era comum que empresas ditassem soluções para facilitar a vida dos

clientes, a Covid-19 mostrou que os consumidores são mais do que capazes de “inovar por si mesmos”. Assim, eles admiram companhias que fornecem ferramentas para transformar espaços, hábitos e relações.

Consequência? Ganham espaço negócios que ajudam clientes em suas “gambiarras” caseiras, no melhor sentido da expressão. Como o Google comprovou, está todo mundo se virando como pode.

A criatividade humana aflorou de tal forma no último ano que se tornou a base para os brasileiros exercerem sua profissão a distância, para iniciarem o negócio próprio após uma demissão e para cuidarem dos familiares. Para Filadélfia, a tecnologia assumiu o papel de facilitadora da criatividade, e as empresas precisam entender que não há mais volta, nem limites entre criador e cliente.

“A palavra-chave dos negócios é ‘pessoas’. Nossa missão é abraçar essas mudanças, em vez de resistir a elas, e reimaginar as experiências das pessoas que chamamos de clientes do começo ao fim, praticando uma abordagem holística”, diz a executiva. “O fortalecimento do ‘faça você mesmo’ é especialmente forte no Brasil, pois somos um povo muito criativo e resiliente”, emenda.

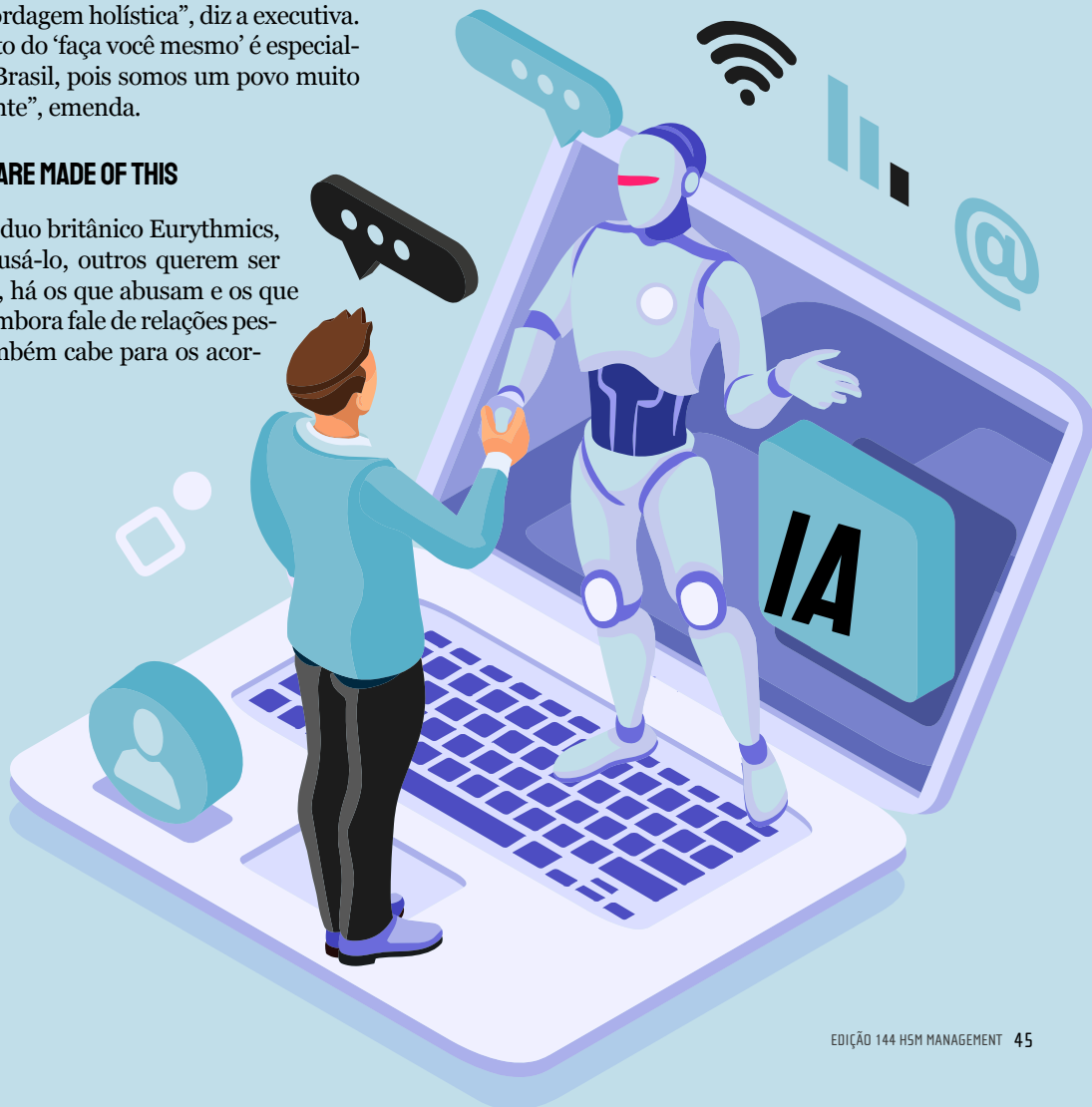
### 3. SWEET TEAMS ARE MADE OF THIS

Como canta o duo britânico Eurythmics, alguns querem usá-lo, outros querem ser usados por você, há os que abusam e os que são abusados. Embora fale de relações pessoais, a letra também cabe para os acor-

dos de trabalho, afetados drasticamente pela pandemia. Quando a residência se torna o ambiente corporativo, como garantir que os limites sejam respeitados? E quais são esses limites?

Escritórios e fábricas não vão desaparecer, é claro, mas há questionamentos sobre custos e valores para a manutenção das estruturas físicas pré-Covid-19. Então, um futuro híbrido é o que esperam os colaboradores, uma mistura de dias *in loco* e em casa. O workplace passa a ser uma mentalidade.

Para Nunan, a construção de boas equipes no futuro ainda é incerta, mas vai muito além de softwares que facilitem a conexão; depende de uma cultura que acredite na produtividade remota, no respeito à privacidade dos funcionários, na confiança mútua e no papel empático do líder: “Não podemos mais ver o ser humano como máquina, precisamos enfrentar duas tendências muito perigosas, a ‘always-on’ e a busca pela produtividade máxima. Ou vamos pifar. É preciso equilíbrio”.



# AS MARCAS PODEM SER PROMOTORAS DA SAÚDE MENTAL DOS CONSUMIDORES, POR MEIO DE RITUAIS

## 4. INTERAÇÃO SURPREENDENTE

Fechada nas residências, a população global rapidamente se acostumou a interagir por meio de telas. Ao mesmo tempo, com a queda de preços dos equipamentos e plataformas mais intuitivas, todos podem gerar e coproduzir (todo tipo de) conteúdo – o que leva à constatação de uma saturação de telas, uma “mesmice”, causada pelo mesmo estilo de design.

Um importante diferencial para fidelizar consumidores nos próximos anos reside, portanto, na entrega de experiências em telas que surpreendam o usuário, assemelhando-se ainda mais com o mundo real – sem deixar de lado, claro, a abordagem ecologicamente consciente.

O momento é oportuno para incentivar experimentações sobre gamificações, plataformas sociais com novas formas de interações e combinações entre o digital e o presencial para engajar a audiência.

## 5. INFRAESTRUTURA LÍQUIDA

Colada ao deslocamento coletivo, essa tendência está relacionada às cadeias de fornecimento e à pressão persistente que estas sofrem para responder a novas demandas e atender ao alto volume de consumidores em mais localidades com agilidade, preço competitivo e personalização.

Após tantos meses de Covid-19, os compradores digitais esperam ter a mesma satisfação imediata com o e-commerce que tinham nas lojas físicas, um movimento que exige das supply chains o gerenciamento robusto de seus ativos físicos, a oferta de pequenos agrados e a resiliência para enfrentar períodos de incerteza.

Para os próximos anos, a Accenture propõe que o valor das cadeias de fornecimento seja estabelecido por meio da combinação de eficiência, crescimento, flexibilidade e agilidade para a entrega de produtos, serviços e, claro, experiência. “Esse

movimento está ligado não só ao que chamamos de ‘business experience’, mas também à sustentabilidade do tipo ESG, pois será impossível ter um futuro sem nos prepararmos para produzir respeitando as condições ambientais, sociais e de governança”, reflete Philadelpho.

## 6. O DESAFIO DA EMPATIA

Depois de a pandemia evidenciar desigualdades mundo afora, o consumidor entendeu que as relações dos negócios com pautas sociais (emergentes ou estruturais) devem ser determinantes em sua decisão de compra. E está investigando isso.

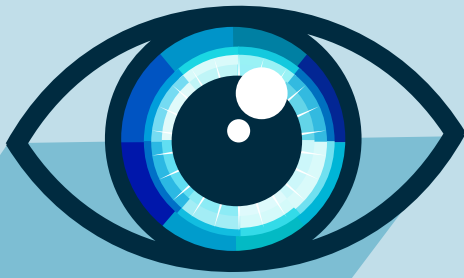
Simultaneamente, crises como a de 2020 fizeram surgir novas disparidades, e isso forçou as organizações a tomar posições, em vez de ficar “em cima do muro”. “Posso ilustrar isso com a própria Accenture: somos uma empresa que acredita demais na diversidade. E se isso não agrada a algumas pessoas – é impossível agrada a todos o tempo todo –, seremos transparentes sobre esse valor para nós”, diz Philadelpho.

## 7. RITUAIS PERDIDOS E ACHADOS

O distanciamento, ainda que assimilado por grande parte do mundo, levou ao cancelamento de muitos acontecimentos em grupo, dos mais festivos aos mais dolorosos. Não há como negar o impacto da pandemia na saúde mental coletiva, certo? Pois as marcas podem ocupar o espaço de promotoras da saúde mental para os consumidores. Elas podem fazer isso apoiando a criação de novos rituais, alavancando hábitos mais saudáveis e estreitando o relacionamento comunitário.

O estudo da Accenture prevê que as organizações possam acelerar essas mudanças e criar esse futuro com quatro tipos de rituais, facilitados por tecnologia: (1) rituais como portais, para que as pessoas façam transições para outros “eus”, outras personalidades; (2) rituais que reforcem o sentimento de pertencimento, criando experiências sociais de comunidade; (3) rituais como conforto, ao possibilitar experiências pelas quais as pessoas possam manter o bem-estar físico e mental; e (4) rituais como âncora, em que as empresas ajudem eventos como Natal ou casamentos acontecerem, de maneira significativa, mas respeitando a distância.

**Esse futuro pode parecer distante**, mas, pelo que vemos, sua construção já é possível. ∞



## NA 2ª PARTE DESTE DOSSIÊ

- 48 O digital vai se impor
- 49 Crescerão as oportunidades transfronteiras
- 50 Criaremos nossas vertentes da revolução 4.0
- 51 Gaps de habilidades poderão nos fragilizar
- 52 Gestão mudará tudo: ativos, líderes, cultura
- 53 Serão abertos mais caminhos para a educação executiva

Reportagens de Sandra Regina da Silva

### 54 Futuristas projetam uma desaceleração

Da redação HSM Management

# COMO SERÁ O FUTURO? A OBSERVAÇÃO DOS PESQUISADORES

Estudiosos do futuro podem ser encontrados em diversos lugares: atuam de modo independente, ligam-se a think tanks, participam do meio acadêmico. Universidades que olham para o futuro em tudo o que fazem, transversalmente pelas disciplinas, são bem famosas do mundo executivo, como o Massachusetts Institute of Technology e a Singularity University. Igualmente célebres são os think tanks como o Institute For The Future, que o leitor acompanha nesta edição.

Que sinais de futuro esses pesquisadores estão enxergando? Nas sete matérias que se seguem, **HSM Management** combinou as visões da academia brasileira com as dos futuristas globais que atuam coletivamente. Não necessariamente há redundância com o que os consultores já disseram. Os novos olhares permitem, na verdade, novos insights adicionais, para que cada gestor comece a fazer suas próprias apostas de futuros. (No plural mesmo: futuros.)

Vale chamar a atenção, no entanto, para uma tendência importante no ensino e pesquisa de futurismo – um indicador de que, como disse Martha Gabriel em seu artigo da página 8, talvez um dia o futurismo esteja tão disseminado que integrará o currículo escolar, em uma equivalência com a disciplina de história. Em vários países, cada vez mais escolas de negócios vêm montando estruturas e equipes de ensino e pesquisa dedicadas ao “foresight” e o fazem em diferentes instâncias – ou seja, graduação, especializações, MBA, centros de pesquisa. Além disso, os futuristas independentes cada vez mais se organizam em redes multigeográficas e multiculturais, movimento que é ilustrado pela Global Swarm.

E no Brasil? A popularização também vem acontecendo por aqui, ainda que possa ser algo mais lento do que em outros cantos do planeta. Podemos destacar, entre outros, o Programa de Estudos do Futuro (Profuturo) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), o Núcleo de Estudos do Futuro da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), a Inova Business School (que centra todos os seus cursos no futuro) e a rede FuturoDosNegocios.com.br.



# O DIGITAL VAI SE IMPOR

SEGUNDO A ACADEMIA, A DIGITALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NA PANDEMIA FOI MAIS OPERACIONAL; NO FUTURO, INVADIRÁ OUTRAS ÁREAS | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**N**inguém tem dúvidas: a digitalização foi acelerada em empresas brasileiras de muitos setores. Até as que não tinham nenhum plano digital avançaram significativamente. Mas o processo ainda está incompleto – ele é mais limitado às operações das empresas. Ainda há um gap tecnológico em relação aos países desenvolvidos, mas falta principalmente o digital estar presente na estratégia, no modelo de gestão, na relação com os clientes, nos padrões de competição setorial. E, é claro, nos talentos.

O primeiro ponto é a estratégia. “O digital entrará bem forte na estratégia das empresas daqui por diante”, prevê Aldemir Drummond, vice-presidente da Fundação Dom Cabral (FDC). David Kallás, coordenador executivo do programa de pós-graduação lato sensu do Insper, acredita que as empresas vão passar a desenhar estratégias mais baseadas em técnicas, como a de cenários, por exemplo. “Não é ferramenta nova, mas agora se entende quão útil é”, diz o especialista do Insper. Isso significa que, em vez de se traçar uma estratégia, a empresa vai preparar três ou quatro. E, atrelado a isso, passará a monitorar os sinais de futuros, para conseguir ter uma reação mais rápida.

Para Fábio Mariano Borges, professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e coordenador do novo curso Master em Tendências e Estudos do Futuro, esse novo planejamento pressupõe o modelo de gestão e liderança ágil. Por esse

modelo, ainda pouco abraçado ou adotado parcialmente, o líder tem que ser mais ágil e rápido, promover mais o “fazer” que o “planejar”, derrubar silos funcionais e garantir que todos se norteiem por um propósito. *[Leia mais na página 52.]*

Moacir de Miranda Oliveira Jr. também destaca, no modelo de gestão, a importância de as empresas terem um empreendedorismo embarcado, o que abrange desde funcionários intraempreendedores até mais parcerias com startups e centros de pesquisa de universidades. “A energia do ecossistema tem de ser usada em prol da inovação da empresa”, diz head do departamento de business administration da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP),

## HIPERSEGMENTAÇÃO: QUESTÃO DE TEMPO

O atendimento aos clientes hipersegmentado, ou personalizado, é um aspecto central da transformação digital das empresas norte-americanas, mas quase não aconteceu no Brasil. É questão de tempo para que isso ocorra, segundo Oliveira Jr.

Elaine Tavares, diretora do Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), vai além: “A transformação digital ainda não reconfigurou os setores, mas fará isso”. Por fim, as empresas deverão correr atrás do prejuízo em relação aos talentos, porque o gap em competências digitais é evidente, segundo Tavares. *[Veja página 51.]*

Horizonte de tempo para isso? Médio prazo.



# CRESCERÃO AS OPORTUNIDADES TRANSFRONTEIRAS

PARA AS ESCOLAS DE NEGÓCIOS, AS EMPRESAS BRASILEIRAS PODEM SE BENEFICIAR COM MUDANÇAS EM SUPPLY CHAINS GLOBAIS E GLOCALIZAÇÃO | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**A**s cadeias de fornecimento globais estão prestes a ser reconfiguradas. Já se discute em alguns países a dependência existente da China, depois da falta generalizada de insumos que vimos acontecer. Isso pode trazer grandes oportunidades para as empresas brasileiras.

“Devem ocorrer mudanças de direção das empresas situadas em países que queiram deixar de ser tão dependentes da China. Isso pode gerar oportunidades para empresas brasileiras ocuparem esse espaço. O momento é de entender as mudanças e estar preparado”, avisa Moacir Oliveira Jr., da FEA-USP.

Aldemir Drummond, da FDC, concorda que, com a “guerra” comercial entre China e Estados Unidos, há uma oportunidade de ouro para a internacionalização do Brasil. A disputa dos gigantes “vai trazer de volta instituições multilaterais, com um retorno gradual”, e isso nos abre caminhos, como ele analisa.

Para aproveitar essa oportunidade de ter um futuro mais internacional, no entanto, é necessária uma mudança de postura do Brasil, que sempre foi muito fechado economicamente, e agora politicamente também, e precisa passar a ser visto de maneira diferente na comunidade

internacional. Na visão do VP da FDC, “mesmo tendo a Amazônia a nosso favor, como um patrimônio para nos dar visibilidade, nem fomos convidados, por exemplo, para a reunião sobre o clima”, relembra ele, referindo-se à exclusão do Brasil da Cúpula do Clima da ONU, realizada em dezembro de 2020.

## GLOCALIZAÇÃO VOLTARÁ COM FORÇA

Enquanto os debates se centram entre ser a favor e contra o “globalismo”, Fábio Borges, da ESPM-SP, destaca que a abordagem “glocal” vai predominar por um bom tempo, como ficou muito evidente em 2020. “Veja: a pandemia era globalizada, mas cada país teve que se virar. Além disso, no Brasil e nos Estados Unidos, ficaram patentes as discordâncias entre a liderança federal de cada país em relação às lideranças locais (nos estados e municípios)”, exemplifica ele.

O que isso significa transpondo para o mercado corporativo? Quer dizer termos marcas globais, como Facebook e Google, mas com atuações locais de fato, não só na esfera do marketing. Inclusive, questões jurídicas entram em cena. “Marcas globais não precisarão só adaptar ao local; terão de potencializar-se localmente, sob gestores locais”, pontua o professor da ESPM-SP.



# CRIAREMOS NOSSAS VERTENTES DA REVOLUÇÃO 4.0

O USO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS PARA A BIOECONOMIA E O ESG DARÁ VANTAGEM  
COMPETITIVA AO BRASIL, DIZEM ACADÊMICOS | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**O** Brasil e suas empresas talvez consigam finalmente se apropriar do conceito e das ferramentas de indústria 4.0, ou seja, aplicá-la criativamente para seus desafios específicos. Quem sugere isso é o professor da FEA-USP, Moacir Oliveira Jr.

Ele dá um exemplo do que pode ser essa apropriação: o Amazônia 4.0, projeto ambicioso que envolve a Universidade de São Paulo (USP) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp). O projeto prevê realizar “pesquisa, desenvolvimento e inovação do bioma amazônico para ser útil para a sociedade”. Em outras palavras, o objetivo é criar um cluster mundial de pesquisa de bioeconomia a partir da biodiversidade da região Norte.

Como esse, há outros projetos que sinalizam essa adaptação do Brasil ao mundo das tecnologias digitais da quarta revolução industrial: hospital 4.0, agro 4.0, escola 4.0, universidade 4.0 etc. Todos deverão nos trazer vantagens competitivas, segundo Oliveira Junior.

## REVOLUÇÃO ESG TAMBÉM

Nunca se falou tanto em ESG, né? Vide a edição anterior de **HSM Management** anterior. Para Aldemir Drummond, VP da Fundação Dom Cabral, o futuro é de quem já entendeu que empresa só como geração de riqueza não tem futuro. “Ninguém mais duvida que o capitalismo está gerando mais exclusão e desigualdade”,

diz ele. “A empresa que não tiver reconhecimento social por seu papel (nos fatores ambientais, sociais e de governança) correrá muito risco. A maioria vai se apressar para incorporar questões como a inclusão de diversidade em sua gestão”, aposta Drummond, até porque a inclusão é um tema especialmente urgente no Brasil. Somos a 12ª economia mundial e a 86ª em desenvolvimento humano (IDH).

Para Elaine Tavares, diretora do Coppead-UFRJ, nosso atraso em relação ao mundo nas providências para reverter a desigualdade tende a tornar o ESG inadiável. “Caso contrário, veremos a pobreza crescer de forma exponencial.”

Fábio Borges, da ESPM-SP, aposta num futuro em que a gestão inclusiva ocorrerá em três esferas: contratação, consumo e abordagem na comunicação. “Não é modinha, e o debate só vai aumentar”, diz ele. A liderança inclusiva até já ganhou MBA em Harvard e Stanford.





# GAPS DE HABILIDADES PODERÃO NOS FRAGILIZAR

O FUTURO DO TRABALHO DOS BRASILEIROS INCLUI MAIOR CONCORRÊNCIA ESTRANGEIRA, NA VISÃO DAS ESCOLAS DE NEGÓCIOS | POR SANDRA REGINA DA SILVA

O futuro talvez tenha uma péssima notícia para dar aos brasileiros: tendência como a disseminação do digital e a revolução 4.0, e maior internacionalização vão fragilizar uma boa parte dos trabalhadores, que têm pouco ou nenhum letramento em tecnologias digitais e em dados.

O gap de talentos já é brutal aqui – o Brasil perdeu oito posições no Ranking Global de Competitividade de Talentos, ocupando a 80ª colocação entre 132 países avaliados – e esse gap deve crescer, como avalia Elaine Tavares, diretora do Coppead-UFRJ. David Kallás, do Insper, descreve as três fluências que serão demandadas: (1) em dados e programação; (2) em estatística; e (3) em negócios. Isso sem falar nos cientistas de dados, que devem “ser disputados a tapa”, segundo ele.

Apesar de isso ser particularmente ruim para os trabalhadores, também não é bom para as empresas. “Sem pessoas qualificadas, elas vão ter de se mobilizar para contratar lá fora e pagar mais pelos poucos trabalhadores especializados locais”, comenta Elaine Tavares.

A possibilidade de competição com uma mão de obra estrangeira mais qualificada se tornou possível com a adesão ao trabalho remoto ocorrida durante a pandemia de Covid-19. Paulo Lemos,

diretor de educação executiva da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo, tem dúvidas sobre se esse movimento será definitivo. “As pessoas ficam eletronicamente dentro de caixinhas e há uma esterilização da comunicação”, avalia. Mas, pelo posicionamento público da grande maioria das empresas, o modelo de trabalho no pós-pandemia deve manter muitas funções exercidas a distância. Vale acrescentar que Lemos questiona se as empresas não estão pensando apenas no movimento tático para redução de custos e se esquecendo da estratégia da empresa.

Porém, os trabalhadores não terão dificuldades só pelos gaps de habilidade e pela potencial concorrência internacional. A provável mudança de políticas e práticas trabalhistas, para comportar o home office, deve adicionar pressão às pessoas para que adquiram habilidades rapidamente, como observa Fábio Borges, da ESPM-SP.

## O OUTRO LADO DA MOEDA

O que é ameaça aos brasileiros também pode ser oportunidade, no entanto. Com o paradigma do trabalho remoto, nós também podemos ter uma oferta mais ampla de empregadores no mundo.

Em teoria, só a não fluência em outras línguas, sobretudo o inglês, pode ficar entre nós e o mundo.



# GESTÃO MUDARÁ TUDO: ATIVOS, LÍDERES, CULTURA

PARA A ACADEMIA, O ENCOLHIMENTO DOS ESCRITÓRIOS EMPRESARIAIS PROMETE CRIAR UM NOVO DESIGN DE ORGANIZAÇÃO, COM LIDERANÇA DISTRIBUÍDA E CULTURA CORPORATIVA HUMANIZADA | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**D**aqui a 50 anos, talvez as pessoas vejam as organizações com a curiosidade com que vemos peças nos museus. Essa parece ser uma possibilidade real diante da visão dos acadêmicos entrevistados por **HSM Management** quanto a mudanças no desenho das empresas.

O trabalho remoto e a digitalização, acelerados durante a pandemia de Covid-19, semearam mudanças em três frentes, que acabarão por metamorfosear as empresas no futuro.

## ATIVOS COMO SERVIÇO

Os escritórios administrativos devem mudar muito, primeiro em busca de uma melhor gestão patrimonial. Alguns serão mantidos, para questões confidenciais e de branding, mas encolherão – e as estações de trabalho individuais devem dar lugar a mais salas de reunião; outros vão sumir, já que as reuniões podem acontecer em coworkings.

Será a era dos ativos como serviço, diz Elaine Tavares, do Coppead-UFRJ. “Mas, com o tempo, os gestores vão entender que espaços devem preservar como próprios.”

## LÍDER DESCENTRALIZADOR

“O papel do líder mudará bastante”, diz Tavares, “e essa é a mudança que mais me anima”. Em sua visão, o líder ficará menos centralizador com o trabalho distribuído, e isso vai virar uma vantagem competitiva, porque os (colaboradores) brasileiros têm “incerteza e adaptação na veia”.

Além disso, a tomada de decisão será muito diferente, na opinião de David Kallás, do Insper. Os grandes volumes de dados que virão graças à digitalização e à inteligência artificial reinventarão o processo decisório.

Fábio Borges, da ESPM-SP, por sua vez, aposta que o líder ficará mais humanizado conforme se incluam grupos minorizados. “Ele, ou ela, deixará no passado a abordagem de resultado a qualquer custo e entrará na busca de resultados possíveis, dependendo das condições para que a equipe os atinja”, explica.

## CULTURA DESAFIADA PELAS PESSOAS

Em razão de tudo isso, a cultura organizacional vai ser cada vez mais desafiada a se humanizar e se agilizar. “E no curto prazo”, diz Tavares.

# SERÃO ABERTOS MAIS CAMINHOS PARA A EDUCAÇÃO EXECUTIVA

ESCOLAS PROJETAM NOVAS FORMAS E CONTEÚDOS DE (RE)SKILLING | POR SANDRA REGINA DA SILVA

**A** educação executiva deve ser cha-coalhada à medida que os conceitos de lifelong learning e reskilling se fortalecerem. (Porque, com certeza, eles vão se fortalecer.)

Antes de tudo, as escolas de negócios tradicionais passarão a oferecer, no pós-pandemia, três modalidades de cursos de gestão como praxe: 100% presencial, 100% online e híbridos (parte presencial, parte virtual). David Kallás, do Insper, cita ainda o modelo multimodal, em que o estudante decide entre o presencial ou a distância, conforme as circunstâncias e a disponibilidade.

Uma segunda tendência generalizada será o fim da formalidade, como opina Fábio Borges, da ESPM-SP. “Os cursos de gestão atuais ainda são muito formais, considerando a apresentação, a abordagem, os professores e os alunos. As pessoas vão travestidas para as aulas.” Para Borges, isso se deve ao fato de as escolas ainda tentarem reproduzir o sisudo ambiente de trabalho (que já mudou nas empresas). A chegada de escolas diferentes como a da Singularity University acelera a informalização.

A tônica das mudanças é detalhada a seguir.

**CONTEÚDOS.** Temas que exercitem outra forma de pensar vão ganhar espaço na grade curricular, antevê Borges. “E cursos para entender pessoas vão vender muito. Como sociologia, filosofia, artes plásticas e literatura.” Também terão mais relevância programas sobre IA, blockchain, internet das coisas (IoT) e outras tecnologias que gerem valor ao negócio, diz Moacir Oliveira Jr., da FEA.

Na avaliação de Aldemir Drummond, da FDC, ficarão em alta também cursos com foco em ciência, da ambiental à de dados. “A ciência é um campo em que o Brasil ainda é relativamente imaturo e precisa melhorar.”

Antecipando conteúdos futuros, a FGV de São Paulo já criou cursos para C-level com ou-

tras aberturas de conhecimento, como diz Paulo Lemos. E o Coppead-UFRJ foi na mesma linha, oferecendo ao C-level uma plataforma que realiza ciclos de conversas, online e ao vivo, com temas específicos.

**FORMATOS.** Os cursos de gestão caminharão para o individualismo, observa Drummond. “Jornadas de aprendizagem personalizadas serão usadas, em momentos de virada, para acelerar carreiras. Isso ocorrerá com trilhas desenhadas sob medida.” Espaços de reflexão serão oferecidos aos alunos, como começa a ocorrer na plataforma do Coppead.

Em médio prazo, prevê-se que a mudança seja ainda maior: “Precisaremos de novas metodologias para lidar com os nativos digitais, que chegam ao mercado com lógica bem distinta”, conclui Drummond. ∞





# FUTURISTAS PROJETAM UMA DESACELERAÇÃO

EIS A TENDÊNCIA 50 ANOS APÓS O LANÇAMENTO DE *O CHOQUE DO FUTURO*, EM QUE ALVIN E HEIDI TOFFLER MOSTRARAM A VELOCIDADE DA MUDANÇA

**O**SXSW foi cancelado em 2020, e uma das coisas que mais deixou saudades foi a sessão futurista com Amy Webb, CEO do Future Today Institute, em que ela atualiza as tendências tecnológicas. Essa é uma das evidências de que a área de futurismo [veja artigo na pág. 10], está fazendo cada vez mais parte da gestão, assim como estratégia, recursos humanos e marketing.

Isso coincide com a profissionalização que vem acontecendo no setor, que não é nada trivial. Como você cria padrões entre gestores com visões de futuro, pensadores de futuro, tecnólogos, narradores de curiosidades sobre o futuro, filósofos do futuro, inovadores, inventores, trendwatchers, especialistas em “sensing”, cenaristas e companhia? Que critérios utilizar para definir quem é futurista e quem não é?

O processo de profissionalização vem sendo conduzido pela APF (sigla em inglês de Associação de Futuristas Profissionais), com a ajuda da WFSF (World Futures Studies Federation), do Projeto Millennium (iniciativa do conselho norte-americano da Universidade das Nações Unidas) e também de think tanks como o Institute For The Future [veja os highlights da página 24] e redes como a Global Swarm, dedicada a fazer alertas de futuro. Mas o consenso é de que uma prática tão importante não pode ficar restrita a um pequeno clube.

Em outras palavras, como a diversidade é fundamental a quem pesquisa o futuro – não só diversidade de formação e método, mas geográfica e cultural –, profissionalizar esse pessoal significa sobretudo fazê-lo colaborar, para que as visões de futuro sejam frutos da criatividade coletiva, e mais precisas, e para uns aprenderem com os outros.

## OUTRO RITMO NO PÓS-PANDEMIA

Quando Alvin e Heidi escreveram *O choque do futuro*, 50 anos atrás, eles não sabiam, mas estavam tocando numa das principais carências da sociedade global de então, que começava a lidar com uma aceleração de mudanças sem precedentes e sentia-se desamparada em relação a isso.

“Os Toffler sugeriram que a dificuldade em lidar com uma taxa crescente de mudança faria muitas pessoas sofrerem um choque social ou pessoal. Eles talvez não tenham previsto um surto viral, mas com certeza previram uma pandemia [de choques sociais e pessoais]”, declarou Maria Bothwell, CEO da Toffler Associates, por ocasião do lançamento do livro *After Shock*, em que vários futuristas atualizam o futuro dos Toffler, incluindo Ray Kurzweil [veja pág. 96].

Muitos dos autores de *After Shock* (embora não Kurzweil) apontam indícios de desaceleração no ritmo de mudanças, não necessariamente em função da pandemia de Covid-19, mas pelas escolhas feitas. Ruben Nelson, diretor-executivo da Foresight Canada, chega a dizer que tem os dias contados “o mundo corporativo movido a lucros de curto prazo, apoiado na indústria da publicidade e com a cumplicidade de governos que têm fetiche por crescimento econômico”.

Enquanto não chegamos lá para conferir, vale reproduzir algumas explicações da futurista brasileira Jaqueline Weigel, da W Futurismo, em seu website. Ela lembra que um dos princípios fundadores do campo de estudos do futuro é a ideia de que há escolhas pessoais e organizacionais feitas no presente que afetam o futuro, para as gerações futuras. Isso significa que as projeções de futuro feitas aqui, embora estejam “no ar” atualmente, convivem com outras, e cabe pessoas e empresas escolherem e implantarem suas preferidas. ∞

# VAMOS CONTINUAR A NOSSA CONVERSA NO MUNDO DIGITAL?

SIGA A REVISTA HSM MANAGEMENT  
E ACESSE NOSSOS **CONTEÚDOS EXCLUSIVOS**  
PARA AS **REDES SOCIAIS.**



**NOSSAS REDES:**



REVISTA\_HSM



REVISTAHSMBRASIL



/COMPANY/REVISTA-HSM



# GLOBALIZAÇÃO 2.0

AO CONTRÁRIO DAS PREVISÕES DO INÍCIO DA PANDEMIA, AS RELAÇÕES COMERCIAIS COM A CHINA NÃO DEVEM ARREFECER

A China conseguiu conter a pandemia de Covid-19 e sua economia se recuperou de forma impressionante. Depois de uma contração de 6,8% no primeiro trimestre, o PIB da China aumentou 3,2% no segundo e 4,9% no terceiro, seguido de um crescimento ainda mais otimista no quarto. As exportações apresentaram aumento de 21,1% em novembro no comparativo anual.

No pico da pandemia, no início do ano passado, muitos gurus disseram que as cadeias de fornecimento e as empresas estrangeiras globais deixariam a China. Eles chamaram esse fenômeno de “desinicialização”. E também afirmaram que o mundo entraria em uma era de “desglobalização”.

Em abril, o governo japonês destinou US\$ 2,2 bilhões para que suas multinacionais trouxessem suas operações de volta ao país. Larry Kudlow, consultor econômico estadunidense, propôs que o governo permitisse a dedução das despesas de mudança para empresas norte-americanas se elas deixassem a China.

Essas visões foram compartilhadas e propagadas por muitos, incluindo economistas, acadêmicos e think tanks chineses. Muitos pensaram que “desinicialização” e “desglobalização” se tornariam o novo normal.

O governo chinês, porém, abraçou o multilateralismo, acelerou sua abertura e garantiu às empresas estrangeiras maior acesso aos mercados. A China retirou restrições sobre propriedade estrangeira, e empresas como Tesla, Exxon Mobil e BASF começaram a construir fábricas gigantes, sem sociedade local. No setor financeiro, a investidora BlackRock também obteve aprovação para criar um negócio exclusivo.

Em dezembro, Robert Lewis, advogado norte-americano experiente em negócios com a China, apontou em artigo no *Asia Times* que, para o governo Biden, o afastamento da China é pouco realista, já que as relações já estabelecidas com empresas multinacionais formaram uma cadeia de fornecimento madura.

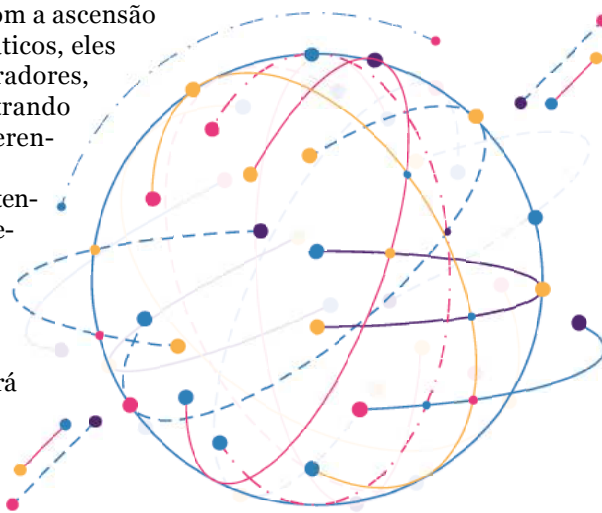
Ao longo das últimas três décadas, a Globalização 1.0 consistia principalmente de grandes países ocidentais no centro da demanda por produtos do Oriente, que entrava como fornecedor. Porém, com a ascensão da classe média na China e em outros países asiáticos, eles também estão emergindo como mercados compradores, além de manter o papel de fornecedor. Estamos entrando na era da Globalização 2.0 – o que é totalmente diferente de “desglobalização”.

Para as empresas, será fundamental identificar as tendências da China e do mundo, e deixar claras suas decisões estratégicas, em vez de simplesmente fazer parte de uma câmara de eco. Também valerá a pena observar os movimentos estratégicos feitos por empresas estrangeiras na China, que podem tanto ser concorrentes quanto colaboradores. Será muito estimulante colaborar e concorrer de forma estratégica no cenário da Globalização 2.0. ∞



////////

Edward Tse é fundador e CEO da Gao Feng Advisory Company, empresa de consultoria em gestão e estratégia com raízes na China e atuação global. É também autor do livro *China's Disruptors*.







# MAIS MULHERES PARA CRIAR FUTUROS MAIS HUMANOS

O FUTURISMO SEMPRE FOI MASCULINO E OCIDENTAL, BASEADO NA TECNOLOGIA E NO CRESCIMENTO ECONÔMICO. AS CRISES ATUAIS, PORÉM, MOSTRAM QUE UM FUTURO MAIS INCLUSIVO PODE SER O ÚNICO POSSÍVEL | POR LÍLIA PORTO

**A**lguns anos atrás, dois proeminentes futuristas americanos (um homem e uma mulher), Joseph Coates e Jennifer Jarratt, enviaram para dez grandes empresas uma lista de 125 futuristas. Eles pediam que os executivos selecionassem quais deles teriam algo relevante a dizer sobre o futuro.

A seleção foi publicada em 1989, no livro *What Futurists Believe*. Os 17 futuristas selecionados eram homens, todos brancos e de meia-idade. Nenhum fora do Ocidente e nenhuma mulher. Na época, houve críticas não tanto pelo conteúdo e pelas conclusões, mas pelo viés da amostragem.

Em 1972, Alvin Toffler publicou *The Futurists*. Na época, ele explicou que o objetivo era “tornar acessíveis algumas obras dos mais renomados e

influentes futuristas”. Para garantir a diversidade, selecionou não apenas nos Estados Unidos, mas em países como Japão, França, Holanda, URSS, Índia, Alemanha e Canadá. De fato, das 23 pessoas citadas no livro, 12 eram norte-americanos. Ainda assim, só havia uma mulher, Margaret Mead.

Em 1989, Hugues de Jouvenel, head de futuros da Association Internationale Futuribles, em Paris, conduziu uma pesquisa com oito pessoas que ele descreveu como “futuristas notáveis”, pedindo-lhes que identificassem os principais estudos de futuros globais publicados a partir de 1980. No rol, apenas uma mulher, Eleonora Masini.

Mas vamos voltar um pouco mais no tempo. Em 1909, Filippo Tommaso Marinetti fundava o Futurismo, movimento artístico que buscava romper com as tradições do passado, numa verdadeira

## O FUTURO DO TRABALHO INCLUSIVO,

POR DJALMA SCARTEZINI

A era da carreira proteana é uma realidade. O termo, emprestado do deus grego Proteus, refere-se à habilidade de mudar de forma (adaptabilidade) e nos remete a pensar no indivíduo como protagonista e responsável por sua carreira e por sua flexibilidade psicológica e física.

Mas uma pergunta paira no ar: é realmente possível ter uma atitude proteana na carreira quando o indivíduo não teve (ou não tem) as mesmas oportunidades? Mais diretamente, o profissional integrante de um grupo minorizado socialmente – como são os de pessoas com deficiência e LGBTQIA+, negros e negras, mulheres, pessoas acima de 60 anos e refugiados – consegue ter uma atitude proteana no altamente competitivo mercado de trabalho que se desenha no futuro próximo?

Arrisco responder que não. Na verdade, quando olhamos para os grupos citados, vemos um abismo entre as prováveis oportunidades de trabalho pós-revolução tecnológica e a flexibilidade desses indivíduos. Como o Fórum Econômico Mundial estima que, já por volta de 2025, 50% dos postos de trabalho terão sido substituídos ou modificados – e os trabalhadores precisarão, portanto, de um grande esforço de requalificação para aprender novas competências e manter-se ativos –, cabe às empresas e a toda a sociedade planejar e executar essa transição o quanto antes.

adoração ao futuro. No “Manifesto Futurista”, Marinetti elogiava a modernidade, celebrava a guerra e professava o desprezo pelas mulheres.

Rosa Rosà fazia parte do pequeno grupo de mulheres que contribuiu para esse movimento. Ela tentou firmar uma agenda feminista dentro do que foi, sem dúvida, a ideologia mais patriarcal do século 20. Os desenhos de Rosà celebravam a modernidade, o cosmopolitismo e, principalmente, as mulheres. Futurismo e modernidade, nesse sentido, foram além do tecnológico para noções ideológicas de igualdade. Em 1912, Valentine de Saint-Point deu uma resposta ao manifesto misógino de Marinetti, escrevendo o “Manifesto das Mulheres Futuristas”, pró-igualdade.

Nos anos que se seguiram, o Futurismo contou com um crescente número de mulheres que fizeram de suas próprias vidas pouco convencionais o

modelo da mulher moderna: livre, ativa e capaz de participar sem complexos da sociedade futura.

Diante do domínio masculino em pensar futuros, o que podemos dizer da contribuição das mulheres? Embora em menor número, as futuristas mulheres são notáveis. Margaret Mead, Gro Harlem Brundtland, Eleonora Masini e Hazel Henderson estão entre as mais destacadas no mundo. Outras pioneiras são Barbara Marx Hubbard, Magda McHale e Renee-Marie Croose Parry.

Rosa Menasanch, Pepita Majoral, Conxita Bargalló e Antonia Guix estiveram entre os fundadores, em 1973, do Centre Català de Prospectiva. Eva Gabor, Mária Kalas Kőszegi, Erzsébet Gidai e Erzsébet Nováky desempenharam papéis cruciais na pesquisa de futuros na Hungria na década de 1970, assim como Ana Maria Sandi e Viorica Ramba Varga, na Romênia; Danuta Markowska, na Polônia; Radmila Nakarada, na Iugoslávia; Anna Coen, na Itália; Erika Landau e Rachel Dror, em Israel, e, mais tarde, Margarita Kaisheva, na Bulgária, e Rosa Alegria, no Brasil.

Na vanguarda dos primeiros trabalhos de futuros estão Donella Meadows (responsável pela impactante publicação *Os limites do crescimento*, nos anos 1970) e Edith Weiner (uma das responsáveis pela invenção do “environmental scanning”, um dos métodos mais úteis na pesquisa de futuros). Hoje temos muitas mais.

## VISÕES DE FUTURO DAS MULHERES

E quais são as visões das mulheres para o futuro? Em *Women’s Visions of the Future*, Elise Boulding diz: “As visões das mulheres têm um caráter fortemente comensalista. A metáfora da família humana vem naturalmente para elas, e frequentemente se valem dela ao imaginar uma sociedade futura mais pacífica, justa e humana do que a atual. Além disso, como as mulheres estão acostumadas a atuar em espaços privados da sociedade, embora suas responsabilidades sejam públicas no sentido mais amplo da palavra, elas são muito engenhosas em visualizar mudanças que podem ser feitas ‘dentro’ das fendas das microestruturas da sociedade”.

Segundo Boulding, as mulheres conseguem imaginar mais facilmente uma sociedade plural “com oportunidades de vida e de participação iguais para cada mulher, homem e criança, e inúmeras redes entrelaçadas de pessoas compartilhando interesses comuns como indivíduos preocupados com o bem-estar público”.

E o feminismo? Embora a maioria das feministas não se identifique ativamente com estudos de futuros, há uma visão implícita do futuro nas declarações feministas. E, é claro, há muitas abordagens ao feminismo e, portanto, muitas visões feministas do futuro. “O futuro não é feminino, mas o feminismo, um feminismo que busca transformar o socialismo e acabar com o poder dos homens sobre as mulheres, tem um papel crucial a desempenhar em sua construção”, diz Lynne Segal, no capítulo final de seu livro *Is the Future Female?*

### VISÕES MAIS REALISTAS DO MUNDO

Hoje, os mais celebrados futuristas são homens: Aubrey de Grey, Elon Musk, Sergey Brin e Ray Kurzweil. Mesmo que não se identifiquem assim, são eles que estão conduzindo as conversas sobre futuros – muitas vezes em grandes palcos (antes da Covid-19), apoiados por empresas.

Isso significa que mídia, líderes, gestores e pessoas interessadas no tema acabam se voltando a esses nomes para entender o que pode acontecer e, em última análise, se tudo vai ficar bem. A questão é: futuros imaginados dependem em grande parte da pessoa ou das pessoas que estão os imaginando.

Quando o campo de estudos de futuro começou, nos anos 1960, precisou demonstrar que era científico para ser levado a sério, e foi codificado como masculino. Questões tidas como “mais brandas”, como mudanças sociais, estruturas familiares e impactos culturais, foram deixadas de lado em favor da modelagem matemática e da tecnologia.

Madeline Ashby, futurista que trabalhou para organizações como Intel Labs, Institute for the Future e SciFutures, acredita que grande parte do desequilíbrio de gênero tem a ver com o otimismo. Para ela, os homens brancos conseguem oferecer uma visão mais otimista do futuro. Eles podem dizer que o mundo ficará bem, que a tecnologia resolverá todos os nossos problemas, que viveremos para sempre. Mark Stevenson, por exemplo, é autor do livro *An Optimist’s Tour of the Future*.

Ashby diz que sempre que ela passa uma visão sombria do futuro, alguém (quase sempre um homem) pergunta por que ela não é mais positiva. E ela argumenta: “porque quando você fala sobre o futuro, você não recebe ameaças de estupro. Por muito tempo, o futuro pertenceu a pessoas que não tiveram que lutar. Mas, à medida que mais e mais sistemas entram em colapso, o futuro pertencerá cada vez mais àqueles que sabem lutar, e

essas pessoas não são as que estão criando esses futuros otimistas”.

Da mesma forma que a diversidade impulsiona a inovação e o crescimento, quando apenas um grupo homogêneo de pessoas está empenhado em especular o futuro perde-se toda uma estrutura que poderia identificar melhor os problemas e ampliar a proposição de soluções.

Vamos considerar a longevidade. A ideia de que podemos prolongar ao máximo a expectativa de vida é defendida por Aubrey de Grey. Mas esse é um futuro desejável apenas se você estiver em uma posição tão privilegiada quanto a dele. Viver mil anos só funciona se você for rico. Outro exemplo são as viagens no tempo – para grupos marginalizados, voltar ao passado pode significar abrir mão de direitos já conquistados. O livro *Kindred*, da escritora negra Octavia Butler, por exemplo, mostra uma mulher negra atual voltando no tempo para a época da escravidão no Sul dos Estados Unidos. É uma história de terror.

Talvez seja por isso que os futuristas muitas vezes não falam sobre certas questões e problemas que muitas pessoas enfrentam todos os dias – assédio, creche, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, direito à água, imigração, brutalidade policial. “Quando você perde vozes femininas, perde as questões com que elas têm de lidar”, diz Ashby.

Monica Byrne, autora de ficção científica, diz que, quando pensa no termo “futurista”, lembra de luta pelo poder. “O que vejo é uma aposta pelo controle sobre como será o futuro. E é um futuro que, para mim, não parece muito diferente das capas de ficção científica de Isaac Asimov. Não é um futuro no qual estou interessada. Quando penso no tipo de futuro que quero construir, é muito suave e humano. Como a tecnologia nos permite continuar amando uns aos outros?”, ela ri. ∞



**LÍLIA PORTO** é economista e fundadora do hub *O Futuro das Coisas*, e busca contribuir para acelerar as mudanças rumo a uma sociedade mais justa e inclusiva. É cofundadora da empresa Saúde na Era Pós-Digital.



01

# A PECULIARIDADE DO FUTURISMO NEGRO

SE NÓS NÃO O ENXERGAMOS COMO UMALENTE QUE OLHA TAMBÉM PARA O PASSADO, ELE NÃO FUNCIONARÁ COMO DEVE | POR JOÃO SOUZA

**Q**uando recebi o convite do pessoal da **HSM Management** para escrever sobre afrofuturismo, muitas reflexões me tomaram a mente... Antes de tudo, refleti sobre o porquê de eu preferir me ver como “futurista negro” em vez de entrar no rol do “afrofuturismo” que inspirou a Beyoncé. Então, começo por aí.

Entendi. Eu defendo a ocupação por negros dos espaços existentes nos campos de ciência, pesquisa, tecnologias, pensamento e, claro, arte – a cultura em todas as suas expressões. Nunca acreditei em limitar-se à parte artística e cultural, com que o afrofuturismo é mais identificado.

O que me fascina mesmo é a forma como antigas civilizações de pessoas negras construíram maravilhas tecnológicas na África, avançadas para seu tempo, maravilhas essas que se espa-

lharam no mundo moderno por meio de apropriações culturais, intelectuais e colonizadoras.

E também me fascina como essas civilizações antigas se relacionavam com o tempo: em vez do tempo linear de hoje, o tempo desses africanos era interpretado de maneira cíclica, em que a volta ao passado e a importância dada aos saberes ancestrais são tidos como referência para o que será o futuro. Essa necessidade de “expectar” e planejar o futuro, hoje hegemônica, tem a ver com o tempo linear e com um modo de pensar o mundo que é pós-colonizações.

Para mim, o trabalho de futurismo negro assume uma função de lente para enxergar o mundo que me antecede, o mundo que sigo ajudando a construir e o mundo que deixaremos para as próximas gerações. Digo “próximas gerações”, não “futuras gerações”, já com a lente não linear afrofuturista.

## APAGAMENTO VS. APROPRIAÇÃO

Um ponto de partida no campo do futurismo negro é entender que a contribuição intelectual e tecnológica da população negra para o mundo foi invisibilizada. Muito se fala sobre apagamento, mas não é verdade que as contribuições foram apagadas. Tudo foi rigorosamente observado, registrado, copiado e sequestrado. Esse processo foi a fonte da qual bebeu o racismo que persiste hoje, em 2021, na sociedade, nas organizações, nos acessos e nas oportunidades, e que contribui diariamente para a potencialização de diversas mazelas. Foi a maneira que a sociedade ocidental – é ela o personagem principal dessa trama – encontrou para garantir privilégios e exclusão.

Olhar para o passado em busca de pessoas e referências negras tem sido, historicamente, olhar para a escravidão e as suas consequências sociais e econômicas. Pouco se fala aos afrodescendentes em diáspora sobre o bom futuro que um dia foi construído por seus ancestrais.

E em relação às vezes que comemoramos com entusiasmo o ingresso e o reconhecimento de mulheres e homens negros nas mais diversas áreas intelectuais, eu questiono: são conquistas ou é um movimento essencial de resgate do protagonismo de pessoas negras em teorias e tecnologias? Não é o retorno do mesmo protagonismo que nossos antepassados tinham num tempo anterior ao dos processos de colonização da África?

O leitor percebe, então, a importância de entender o movimento denominado afrofuturismo para além do que se vê artística e midiaticamente? É isso que molda o “mindset”, palavra de que os executivos tanto gostam.

É imprescindível entender esse futurismo segmentado como uma ferramenta para enxergar, modificar e criar futuros em que pessoas negras existam não apenas em função da dor de mazelas históricas, mas também em função do protagonismo que ajudou a viabilizar a existência de futuros para o mundo inteiro.

Lançar luz sobre o mérito e o reconhecimento da contribuição do povo negro no campo das tecnologias, das ciências e da sociedade pode não ser tão sedutor como uma previsão de futuros com robôs e colonizações espaciais de novos mundos, inacessíveis para mais de 50% da população brasileira. Mas é essencial.

Como o grande mestre Abdias Nascimento costuma dizer, temos de “retornar ao passado para ressignificar o presente e construir o futuro”.

## MULHERES E O AFROFUTURISMO, POR LÍLIA PORTO

O afrofuturismo surgiu como um subgênero da ficção científica, conhecido por seus temas utópicos e de libertação. Mark Dery cunhou o termo em 1993, mas ele quase sempre foi representado por homens negros. Levaria duas décadas até que as mulheres negras começassem a encontrar seu lugar.

Agora, os nomes mais conhecidos no afrofuturismo são mulheres, e elas estão remodelando todo o gênero. O álbum visual “Black is King”, de Beyoncé, levantou no Brasil discussões importantes sobre o racismo em 2020. A música de Janelle Monáe tem estado no topo das paradas. O filme *Fast Color*, de 2018, mostrou três gerações de mulheres (interpretadas por Gugu Mbatha-Raw, Lorraine Toussaint e Saniyya Sidney) que escondiam poderes sobrenaturais e também explorou a pobreza, a maternidade e o que é sobreviver na sociedade norte-americana como uma mulher negra.

## NA PRÁTICA

Certo. O afrofuturismo depende de olhar para trás e de viver e lutar no presente para construir espaços no futuro. Mas como trazemos as propostas afrofuturistas para uma realidade mais tangível? Olhar para o passado e para o presente, aqui, nos permite desenhar futuros sem cometer os mesmos erros e, também, sem fazer mais do mesmo.

Um exemplo de mais do mesmo, inclusive, é desconsiderar que a maior parte da população brasileira é negra e que a ela é privado, muitas vezes, o direito de ser. Sim, o afrofuturismo é parte da luta antirracista. Por fim, eu te pergunto: com qual lente você deseja ver o futuro hoje? ∞



JOÃO SOUZA é futurista negro, head da plataforma de inovação social Futuros Inclusivos, e empreendedor social reconhecido pela rede global Ashoka. É sócio e diretor-presidente do FA.VELA, um hub de inovação social.



# O FUTURO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

EM 2009, O BRASIL RECONHECEU OS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA. O PRÓXIMO PASSO É LHESS GARANTIR SENSO DE PERTENCIMENTO | POR DJALMA SCARTEZINI

**E**m novembro de 2019, a convite da Organização Internacional do Trabalho (OIT), parti em direção a Genebra, na Suíça, para debater sobre como tornar o futuro do trabalho mais inclusivo para pessoas com deficiência.

Foi um exercício de futurismo coletivo. Centenas de especialistas em diversidade e inclusão (D&I) do mundo inteiro se juntaram para apresentar cases, recursos e soluções já implantados com sucesso, discutir meios e desenhar uma jornada para construir hoje um amanhã que não deixe ninguém para trás, especialmente os mais vulneráveis socialmente, incluindo pessoas com deficiência.

Já sabíamos (ou fazíamos alguma ideia, ao menos) que o futuro iria nos apresentar grandes desafios – no mundo do trabalho em particular. E que esses desafios previstos teriam de ser enfrentados antes de se materializarem. (Executivos e consultores dizem a mesma coisa sobre a transformação

digital nas organizações.) Mas, de repente, entendemos que não havia mais tempo; os desafios já estavam virando a esquina – tanto os do trabalho como os de tecnologia.

A pandemia da Covid-19 veio, com o trabalho remoto a reboque, e só fez confirmar e amplificar os dois conjuntos de desafios, correlacionando-os. Arrisco dizer que ainda não enxergamos a totalidade da mudança ocorrida. Foi uma avalanche que fez tanto as empresas promotoras do trabalho remoto como as neutras e detratoras (para usarmos os termos do Net Promoter Score, o NPS) implantá-lo em espantosos 15 dias. O curioso, porém, pelo foco do nosso artigo, foi o que se seguiu.

## UMA COISA LEVA A OUTRA

Num primeiro momento, só ouvíamos clientes perguntarem sobre quais as melhores plataformas para a colaboração digital de times – e a produ-

## HOJE A DIVERSIDADE CELEBRA DIFERENÇAS, E A INCLUSÃO AS ALAVANCA PARA MELHOR RESULTADO; NO FUTURO, O PERTENCIMENTO PERMITIRÁ INOVAR

tividade aumentou de 10% a 15%. Num segundo momento, as conversas eram sobre afastamentos, casos de burnout e outras doenças mentais. Em grau maior ou menor, todas as empresas, dos mais diversos setores, passaram a abordar a saúde mental, com a oferta de sessões virtuais de atividade física, mindfulness e rodas de conversa dos grupos de afinidades. (Como aqui na EY, por exemplo.)

Uma coisa leva a outra, e tanto a aceitação do trabalho remoto como a empatia com questões de saúde mental levaram a uma discussão mais profunda de D&I e, muito particularmente, àquela relacionada a pessoas com deficiência, uma vez que a mobilidade pode ser um obstáculo para uma boa parte desse público. E, de alguma maneira, a sensação de que não havia mais tempo foi atenuada.

### EFEITO COLATERAL DA PANDEMIA E O FUTURO

No Brasil, quando olhamos pelo prisma da interseccionalidade, as pessoas com deficiência são provavelmente o grupo mais vulnerável. [Interseccionalidade é uma teoria interdisciplinar que visa apreender a complexidade das identidades e das desigualdades sociais com um enfoque integrado, sem hierarquizar os grandes eixos de diferenciação social – sexo/gênero e identidade de gênero, classe, raça, etnicidade, idade e deficiência.]

Apesar da chamada “Lei de Cotas”, segundo a qual as empresas devem ter entre 2% e 5% de PcDs entre seus colaboradores, poucas empresas cumprem a legislação e buscam refletir essa parcela da sociedade em seus quadros. O principal desafio é que não há quase ambiente favorável para que pessoas com deficiência trabalhem, o que se vê na persistência das diversas barreiras descritas na Lei Brasileira de Inclusão de 2015, sendo a barreira atitudinal, talvez, a mais importante delas, por dificultar demais o cumprimento da promessa de oferecer igualdade de oportunidades, seja de trabalho, seja de estudo.

Por isso, a estrutura digital criada ou ampliada e o novo hábito do trabalho remoto podem ter impacto significativo sobre o futuro das pessoas com deficiência, ao menos no mundo do trabalho, uma vez que o modelo híbrido tende a se estabelecer – prevê-se que o retorno ao escritório siga um modelo 2 por 3 – dois dias de trabalho presencial e três de remoto ou vice-versa.

A atuação online facilita demais a integração do público PcD no trabalho, no estudo e na vida pessoal. No trabalho, pela redução da necessidade de

deslocamentos e do desgaste físico potencial. No estudo, pela normalização da educação a distância (EAD). Na vida pessoal, por compras facilitadas, física e emocionalmente. Posso falar por experiência própria: os consumidores PcD puderam consumir sem sofrer discriminação.

Isso abre uma interessante porta para o futurismo com o viés das pessoas com deficiência. E, se somado aos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas para 2030 (quatro deles se referem à diversidade), cada vez mais influentes no mundo organizacional, há razão para otimismo.

Não falei de futuristas com deficiência, mas basta lembrar que um dos maiores foi o físico Stephen Hawking, que faleceu em 2018. Mas falo de um futurismo que integre as pessoas com deficiência e que derive do presente modificado pela pandemia estendido, evoluído. De um futuro em que o diversity-washing fique insignificante, porque desnecessário, e no qual a palavra “pertencimento” se agregue à dupla “diversidade e inclusão”. Afinal, com segurança psicológica de quem pertence a um lugar, o público PcD e todos os grupos minorizados terão a chance de inovar e voar alto. ∞



DJALMA SCARTEZINI é vice-presidente do Instituto EY e senior manager da consultoria de diversidade para a América Latina, além de diretor da Rede Empresarial da Inclusão e professor da FGV e FDC.



# DE GAROTOS-PROPAGANDA A CONCORRENTES

MUITOS INFLUENCIADORES SE TORNAM EMPREENDEDORES, CRIANDO EMPRESAS PARA ADMINISTRAR SUAS CARREIRAS. OUTROS AGORA ESTÃO INDO ALÉM, TORNANDO-SE OS CEOS MAIS COMUNICATIVOS DO MUNDO | POR RICARDO CAVALLINI

**Q**ue muitos influenciadores se tornam donos de negócios que administram suas próprias marcas já é um fato. Com o crescimento da audiência, muitos se tornam empresas e contratam equipes para dar conta da produção de conteúdo próprio, patrocínios e ações para marcas.

Mas uma tendência que identificamos mais recentemente é a conversão dos influenciadores em verdadeiros empreendedores – nos últimos anos, alguns estão indo além do áudio e do vídeo, pas-

sando de criadores de conteúdo para criadores de produtos, e se tornando, na prática, os CEOs mais comunicativos do mundo. Afinal, se os influenciadores passaram a ser o rosto de muitos produtos, nada mais natural do que alguns se perguntarem por que não ficar com todo o lucro, em vez de receber apenas uma fração dos royalties.

A distância entre ter um prato com seu nome no restaurante Paris 6 e abrir a própria empresa, cuidando de produção, distribuição, vendas e todas as responsabilidades do negócio, porém, é enorme. Talvez por isso, no caminho de influen-



ciador a empreendedor, o mais natural para alguns tenha sido começar a vender merchandising e cursos digitais, produtos cujo ecossistema já é maduro, e contar com ferramentas e serviços de terceiros que cuidam da parte mais complexa de produção ou venda dos produtos.

Para alguns, isso pode significar um valor considerável. Um estudo da empresa de produtos promocionais inglesa Purple Moon estimou que o youtuber PewDiePie fatura US\$ 6,8 milhões em merchandising por mês. Aqui no Brasil, um caso de sucesso seria a Nerdstore, lançada pelo canal Jovem Nerd, e vendida em 2018 para o empreendedor Fernando Aléscio.

### PRODUTOS “DE VERDADE”

Canecas, camisetas, moletons ou capinhas de celular não necessariamente transformam alguém em empreendedor, então o mais relevante nessa tendência são personalidades lançando empresas, usando seu conhecimento, imagem e poder de mídia para fazer o produto vender. Casos como o de Will Smith e Jada Smith, que lançaram uma marca de água responsável, com embalagem produzida com mais de 80% de recursos renováveis. Lançada em 2015, a empresa foi avaliada ano passado em mais de US\$ 100 milhões.

Também não se trata de personalidades como funcionários ou comissionados, sejam eles embaixadores da marca, sejam funcionários diretos do negócio, caso da atriz Marina Ruy Barbosa, contratada como diretora de moda do Grupo Arezzo, ou das cantoras Iza, como diretora criativa da Olympikus, ou Anitta, como chefe de inovação da Ambev.

Falo de empreendedorismo mesmo. Personalidades lançando produtos próprios. A iniciativa não é nova, existem muitos exemplos. Só para citar alguns ao longo dos últimos 20 anos, os fones de ouvido Beats de Dr. Dre, lançado em 2006 e comprados pela Apple em 2014. Gwyneth Paltrow, com a Goop (2008), e seus produtos para bem-estar e estilo de vida. Jessica Alba, com The Honest Company (2011) e seus produtos naturais. Kylie Jenner, com a Kylie Cosmetics (2014). E até casos mais específicos, como o ator Dwayne Johnson, conhecido como The Rock, que em 2019 lançou uma marca de tequila.

Com a febre dos blogueiros de moda e maquiagem, a primeira onda aconteceu nesses segmentos. Jade Picon lançou sua marca de

## NO CAMINHO PARA O EMPREENDEDORISMO, INFLUENCIADORES COMEÇAM VENDENDO MERCHANDISING E CURSOS DIGITAIS. O YOUTUBER PEWDIEPIE JÁ FATURA US\$ 6,8 MILHÕES POR MÊS

roupas. Mari Maria lançou a Mari Maria Makeup; Camila Coutinho lançou sua marca de esmaltes. O maquiador Luccas Rodrigues lançou a marca Blum, cujo primeiro produto é uma caneta delineadora. E aposto que existem muitos outros, visto que eu não conheço nenhum desses nomes, mesmo alguns tendo mais de 10 milhões de seguidores.

No fim de 2020, o ator Caio Castro comprou uma participação na marca de joias e acessórios Key Design e, ainda no universo da moda, dois casos interessantes seriam os irmãos Emicida e Fióti, com o coletivo Laboratório Fantasma, e o humorista Thiago Ventura, com a Vents. Suas empreitadas deveriam receber mais atenção de quem estuda negócios, não apenas por serem alguns dos artistas mais inteligentes da geração atual, mas porque suas iniciativas têm propósito de forma verdadeira, algo que se encaixa como uma luva nos dias de hoje.

### NICHO COM ESCALA

Mas se o tema não é exatamente novo, por que é relevante falar disso agora? Esse movimento pode se tornar um risco ou uma oportunidade para as empresas tradicionais?

Uma das principais diferenças não está nos famosos em si, nem do fato de virem de Hollywood ou das redes sociais. Claro que a internet viabilizou o surgimento de novos famosos, mas isso também não é novo. Existe uma diferença enorme entre Gwyneth Paltrow e Jade Picon. Não me refiro a fama, importância ou qualquer juízo de valor. Falo de volume. Com as redes sociais e as plataformas de streaming, aconteceu uma democratização de famosos.

O que é relevante (e relativamente novo) é a quantidade absurda de pessoas muito famosas que não são muito conhecidas. Parece um paradoxo, mas é a nova realidade. Estima-se que apenas o YouTube tenha vários milhares de influenciadores brasileiros cujos seguidores estão na casa dos milhões. Com o crescimento do TikTok, esse número deve ter explodido. Some a isso Instagram, Twitter, Twitch e Spotify e você terá a dimensão desse universo.

Isso se reflete não apenas no volume de famosos, mas também na possibilidade de explorar nichos com escala. Um dos grandes problemas de investir em nichos não está no volume de vendas em si, mas no custo estimado para divulgar e até mesmo na capacidade das empresas de criar produtos que façam sentido e sejam verdadeiros para esse público.



Para citar alguns exemplos de produtos de nicho, a *First We Feast* é um canal de entretenimento no qual os entrevistados experimentam pimenta antes de dar suas respostas. O canal lançou sua própria linha de, óbvio, pimentas. Entre os produtos estão The Last Dab, 400 vezes mais forte do que uma pimenta dedo de moça. O mágico Chris Ramsay lançou seu próprio baralho. A maker Simone Giertz lançou um calendário lembrete de parede, uma maneira simples de lembrar as tarefas que você se propôs a fazer todos os dias, não importando se é fazer exercícios, tomar um remédio ou meditar. Giertz pretendia vender o equivalente a US\$ 35 mil, mas conseguiu US\$ 593 mil no primeiro mês.

O maker Giacomo Di Muro, no YouTube conhecido como Giaco Whatever, lançou um estilete profissional. Você pode achar besta, mas, em sua estreia, o produto vendeu US\$ 330 mil. Em 2020, ele lançou uma chave de fenda. Isso mesmo que você leu. Uma. Chave. De. Fenda. Em pouco mais de um mês, vendeu o equivalente a US\$ 651 mil, ou R\$ 3,4 milhões.

Além da moda e dos cosméticos, no Brasil as iniciativas ainda são tímidas. Iberê Thenório, do *Manual do Mundo*, criou um selo para lançar livros de ciência e cultura maker. O Flow Podcast prometeu lançar um hidromel com sua marca. Por coincidência ou não, talvez o mais interessante seja o caso do meu irmão, Celso Cavallini. Focado em aventura, vende produtos criados por ele, como facas de sobrevivência, mochilas de caminhada (trekking e hiking), abrigos de acampamento e fotos autorais das paisagens dos lugares que visita.

Como você percebeu, os exemplos são na maioria de makers ou de pessoas que sigo por gosto pessoal. Por serem de nicho, não são tão simples de identificar. Também pode existir um viés pelo fato de serem makers, mais propícios a criarem produtos do que outras personalidades, mas com os exemplos que estão vindo de fora, não acredito que esse movimento será exclusivo para esse perfil.

## A TENDÊNCIA É CRESCER

Apesar dos poucos exemplos, acredito que esse tipo de iniciativa deve explodir nos próximos anos por três motivos principais.

# NÃO SÓ SURGIRÃO EMPRESAS DE INFLUENCIADORES COM PRODUTOS PRÓPRIOS, MAS TODO UM ECOSISTEMA, COM INCUBADORAS E ACELERADORAS

- 1. Pura necessidade.** Não se trata apenas de dar vazão a uma veia empreendedora – o número de influenciadores que abre empresas pode aumentar simplesmente por necessidade. Com os algoritmos mudando o tempo todo, muitos acabaram lançando produtos para aumentar e diversificar sua renda. Apesar do senso comum apontar para influenciadores ganhando muito dinheiro com as plataformas, é muito difícil viver da publicidade nativa delas. A maioria não paga as contas ou apenas banca os custos, principalmente em países como o Brasil, onde o custo por mil da propaganda é bem menor do que nos Estados Unidos. Além disso, para parte relevante dos influenciadores, o fato de dar opinião todos os dias na rede mais afasta do que atrai anunciantes.
- 2. O poder do exemplo.** O que muita gente desmerece, mas é tremendamente relevante, é o poder do exemplo. Com casos como esses pipocando, muita gente vai ver que é possível e se animar a fazer o mesmo. E isso também nos leva para o terceiro motivo.
- 3. O alcance do ecossistema.** Não apenas influenciadores, mas empresas de todo tipo começarão a olhar esse universo com mais carinho. Algumas empresas já estão atentas a essas iniciativas, seja como celeiros de novidades, seja de olho em possíveis novos concorrentes, assim como acontece no universo de startups e big techs. O Grupo Soma (dono das marcas Animale e Farm) comprou a NV, da blogueira Nati Vozza, por R\$ 210 milhões em 2020. O ator Ryan Reynolds vendeu a Aviation, sua marca de gim, por US\$ 610 milhões para a Diageo, sendo metade do valor em um earnout de 10 anos. Em 2017, a empresa já havia comprado de George Clooney sua marca de tequila, a Casamigos, por US\$ 1 bilhão, dos quais US\$ 300 milhões em earnout. Assim, o que realmente fará diferença não são as empresas tradicionais, mas o ecossistema que surgirá em torno desse universo. Quer um exemplo? O gigante chinês Alibaba lançou em 2008 uma espécie de “fábrica as a service”. Designers e influenciadores poderão usar a iniciativa para lançar produtos próprios. Também teremos aceleradoras e incubadoras especializadas.

Um dos profissionais que acredita muito no modelo influenciador-empendedor é Ricardo Dias, ex-VP de marketing da Ambev. Ricardinho, como é conhecido, está ativamente trabalhando para montar um fundo de investimento para o lançamento de marcas baseadas em influenciadores. Segundo ele, “estamos em uma tempestade perfeita, as redes sociais revolucionaram o relacionamento direto, o modelo de avaliação de mídia tradicional está cada vez mais falho e o interesse de construção de capital entre os artistas cresceu”.

A Bozzil, incubadora sueca de empresas e produtos de influenciadores, foi responsável pelo lançamento da Simply Nam, da influenciadora indiana Namrata Soni, cujo primeiro produto é uma toalha de remover maquiagem. E, no Brasil, a primeira empresa incubada foi a Blum!, do maquiador Luccas Luccas.

Assim como aconteceu com as startups, empresas tradicionais que desejarem entrar nessa onda precisarão mudar a mentalidade e ter mais agilidade. Oportunidades não faltarão, mas cases de fracasso, também não. ∞



RICARDO CAVALLINI é autor de seis livros que abordam tecnologia, negócios e comunicação. É professor da Singularity University. Embaixador da MIT Sloan Review Brasil. Um dos apresentadores do Batalha Makers do Discovery Channel. Colunista do UOL sobre inovação e tecnologia.



# GESTOR(A) DE FUTURO

CHEFES DE GABINETE (“CHIEFS OF STAFF”, EM INGLÊS) SÃO UMA TENDÊNCIA NO BRASIL, COMO EXPLICA DEBORA MATTOS, UMA DAS PIONEIRAS AQUI

| POR SANDRA REGINA DA SILVA

**M**arco Túlio Tirão (Marcus Tullius Tiro, em latim) foi mais do que um escravo do célebre Cícero, advogado, político, escritor, orador e filósofo da Roma Antiga. Tirão era seu braço direito, atuando como colaborador literário, secretário, estrategista político, cobrador de dívidas por quase 40 anos, na última década já liberto. Em suas cartas, Cícero elogia o valor e a lealdade de Tirão, que é apontado como o inventor da escrita taquigráfica. Com as lentes de hoje, Tirão poderia ser considerado o chief of staff (COS) de Cícero – uma posição equivalente à de vice-presidente.

Chief of staff – ou chefe de gabinete – não é função restrita ao âmbito governamental, como alguns pensam. Vários CEOs e executivos C-level de grandes empresas se renderam aos bene-

fícios de ter um COS ao seu lado, principalmente em países como os Estados Unidos. Há vários COS nas equipes norte-americanas de Google e LinkedIn. No Brasil, a função está começando a ganhar visibilidade dentro das corporações, despontando como uma tendência de futuro. Percebemos isso dando um rápido passeio pelo LinkedIn. Há COS em empresas como QuintoAndar, Dasa, Loft, Accor, Avenue, BNDES, BRF e a lista segue crescendo...

Por ser um cargo recente, as atribuições dos COS variam de uma para outra empresa, mas há quem resuma assim: o COS é um “sombra” do executivo sênior a quem está ligado. Em geral, alinha sua comunicação, está em todas as reuniões, representa-o em algumas, e mais. Isso descentraliza poder e fortalece conceitos como “liderança compartilhada”. *[Veja quadro à direita.]*

Trata-se também de um cargo-chave para acelerar carreiras de profissionais promissores – sob medida para uma época em que se busca uma liderança mais diversa, por alavancar pessoas que, por questões como gênero, raça e idade, ainda não avançaram tanto quanto poderiam. Há uma tendência clara de mulheres ocuparem o cargo.

**HSM Management** procurou Debora Mattos para falar sobre esse perfil gerencial de futuro. Ela acaba de assumir como chief of staff do presidente para a América Latina da The Coca-Cola Company, Henrique Braun. Mattos é mulher, negra e mais jovem que os demais vice-presidentes – tem 38 anos. A seguir, ela fala com exclusividade sobre esse cargo do futuro.

### Quando você virou chief of staff?

Assumi como chief of staff no início de janeiro de 2021, quando foi finalizado o processo de fundir as 27 unidades de negócios da companhia no mundo em nove unidades operativas, sendo a América Latina uma delas. Henrique Braun, que presidia a Coca-Cola do Brasil, foi promovido a presidente para a América Latina. E me chamou para lhe dar esse suporte.

No Brasil e em algumas das demais unidades operacionais da Coca-Cola, o cargo é novo, mas na companhia já existia. Por exemplo, o CEO global, James Quincey, tem um chief of staff, assim como o COO, Brian Smith.

### O que é exatamente esse cargo?

Posso dizer que sou a pessoa de confiança do Henrique Braun. E o meu sucesso está muito ligado ao sucesso dele. Minha responsabilidade, basicamente, é garantir o dia a dia do gabinete. Para isso, filtro os assuntos e temas que têm realmente de chegar a ele, a fim de que possa tomar decisões com maior precisão, seja mais eficiente e tenha tempo para pensar na visão estratégica do negócio. É parte da minha função, inclusive, fazer mediações, principalmente com os meus pares, que são os VPs, e assim garantir o que é prioritário.

Além disso, tenho de estar atenta e transmitir a ele o que acontece de importante, o clima da organização etc. Por isso, é posição de confiança.

### Quais são suas atribuições no dia a dia? Quais os maiores desafios?

Não tem um job description, mas digo que está sendo uma experiência incrível. Literal-

## FORTALECENDO O ECOSISTEMA

Liderança compartilhada é o conceito essencial por trás do “chief of staff”, e isso tem tudo a ver com a necessidade de atuar em rede, que é própria dos ecossistemas – a Coca-Cola e suas franquias são um ecossistema.

“A atuação em rede já está tão estabelecida na Coca-Cola que adotamos os collective genius, conceito segundo o qual a melhor pessoa em cada área, independentemente de hierarquia, tem que estar na sala na hora de tomar uma decisão”, explica Debora Mattos, que, em sua carreira na empresa, atuou com as franquias da marca.

A maior horizontalização da gestão promovida pelo chief of staff também favorece o ecossistema e a inovação. (S.R.S.)

mente, o olhar é como um general manager mesmo, um generalista, atuando em rede, para garantir os resultados. A atuação é em todas as frentes: RH, comunicação, pontos de negócio... Além disso, há as demandas do executivo. O COS precisa ter a sensibilidade para entrar em tudo o que puder agregar. Ou seja, você faz o cargo do tamanho que quer.

O grande desafio é contribuir para que o negócio continue com crescimento sustentável, mantendo o portfólio superforte no mercado, e impactando positivamente a sociedade. Neste momento de Covid-19, por exemplo, precisamos entender o que precisamos e o que podemos fazer como empresa. O desafio é orquestrar tudo, no timing da Coca-Cola.

### Quais as skills mais importantes para um COS?

Estou há seis anos na empresa e passei pelas áreas de finanças e de operações (que lida com as chamadas franquias, que são nove fabricantes no Brasil). Porém, muito mais do que a experiência profissional em si, eu destacaria a curiosidade, o querer aprender. Minha carreira é holística e me considero uma desbravadora – sempre busquei aprender mais e mais sobre o negócio, entender como tudo se conecta.

O segundo ponto é o relacionamento. O COS precisa trabalhar bem em equipe, de modo colaborativo, ter ótimo relacionamento com as pessoas. Destaco ainda a vulnerabilidade, que é a base para bons relacionamentos, e a humildade, porque a pessoa tem o mandato do presidente. Quando você fala numa reunião, os outros sabem que traz a palavra dele. Precisa saber usar isso, com humildade na fala. ∞

# A ACELERAÇÃO DA AGENDA DE CURA QUE COMEÇA PELO G

CADA VEZ MAIS LÍDERES SE TORNAM ATIVISTAS DE UMA ECONOMIA MAIS INCLUSIVA, EQUITATIVA E REGENERATIVA. A GOVERNANÇA PODE PAVIMENTAR ESSE CAMINHO



//////////

Dario Neto é diretor geral do Instituto Capitalismo Consciente Brasil e CEO do Grupo Anga. Também é pai do Miguel e marido da Bruna.



//////////

Marcel Fukayama é diretor geral do Sistema B Internacional e cofundador da consultoria em negócios de impacto Din4mo.

A pandemia foi o grande marco de 2020. De um lado, criou uma crise sanitária, humanitária, social e econômica sem precedentes. Por aqui, perdemos mais de 200 mil vidas, mais de 8 milhões de postos de trabalho foram encerrados e agora experimentamos uma nova onda, em uma estrutura fragilizada e que expõe vulnerabilidades estruturais como sociedade, mercado e país.

Uma crise dessa magnitude, porém, também é parteira de grandes transformações. O novo coronavírus já mudou realidades – algumas, quiçá, para sempre. O mundo do trabalho, por exemplo, teve sua dinâmica profundamente afetada, assim como o comércio online, que apresentou crescimento histórico no ano passado. Como falamos na coluna passada, os investimentos do tipo ESG (ambiental, social e governança, em sua sigla em inglês) tiveram um boom em 2020.

Com isso, essas oportunidades também se apresentam em forma de tendências, que poderão ser aceleradas em virtude da mudança rápida de contexto. Listamos algumas das tendências que uma liderança que cura precisa conhecer e abraçar:

- **MASSIFICAÇÃO DO ATIVISMO EMPRESARIAL.** Não há bons negócios num país ruim. É crescente o número de lideranças empresariais engajadas com a agenda para uma nova economia mais inclusiva, equitativa e regenerativa. A prosperidade coletiva gera benefícios para todos, diminui riscos sistêmicos e aumenta significativamente a chance de êxito para os negócios e indivíduos e, por consequência, para a sociedade. Ainda que apartidárias, as lideranças empresariais ativistas estão percebendo que a mudança que buscamos é uma das expressões mais claras do ato político. Sem medo de se posicionar, com uma mensagem clara e coerente, buscam contribuir para uma agenda pública e de benefícios coletivos.
- **TECNOLOGIAS EMERGENTES A SERVIÇO DOS PRINCIPAIS DESAFIOS SOCIOAMBIENTAIS.** A recorrência de negócios orientados a impacto socioambiental positivo baseados em inteligência artificial, internet das coisas (IoT) e blockchain evidencia que é questão de tempo para tomarem o mainstream da agenda de venture capital e empreendedorismo. Casos como o da brasileira Moss, a maior plataforma de tokens de créditos de carbono do mundo, viabilizada por blockchain, que se propõe a frear definitivamente o desmatamento da Amazônia, ou da Circular Brain, disposta a digitalizar a cadeia brasileira de recicladores de resíduos eletrônicos e atuar com créditos de reciclagem, são alguns promissores exemplos que nos enchem de otimismo.



- **EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA E GESTÃO ORIENTADAS PARA DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA E PODER.** O uso de ferramentas ágeis de gestão é inevitável no novo contexto do mundo do trabalho. E traz consigo novos modelos de governança que buscam qualificar e compartilhar tomadas de decisão para gerar pertencimento e acessar inteligência coletiva, não apenas entre colaboradores, mas em toda a cadeia de valor ou stakeholders em geral. São os chamados modelos sociocráticos de gestão e governança. Daí vem o desenvolvimento de liderança distribuída, com a reorganização dos papéis e das responsabilidades e, conseqüentemente, do poder. Essa distribuição cria novos modelos societários e de participação, nos quais as organizações são não apenas poderosas plataformas de geração de riqueza, mas também de empoderamento e de distribuição dessa riqueza.
- **ESTANDARDIZAÇÃO DOS PADRÕES DE CONTABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL COM POSTERIOR MASSIFICAÇÃO.** A crise de 1929 gerou a necessidade de buscarmos uma standardização nos padrões contábeis financeiros. Ao longo da década atual, chamada de década da restauração pela ONU por conta da Agenda 2030, teremos um avanço estrutural na standardização dos padrões contábeis sociais e ambientais. Consulta recente da International Financial Reporting Standards (IFRS) vai nessa direção, bem como a fusão do Sustainability Accounting Standards Board (SASB) com o International Integrated Reporting Council (IIRC), criando a Value Reporting Foundation. A contabilidade de triplo impacto pavimentou todo um arcabouço institucional, desde um novo regime tributário até formas de reporte e relacionamento das organizações com seus stakeholders, entre eles a sociedade e o planeta.

A liderança terá de desenvolver uma série de competências para enfrentar essas tendências. Entre elas, a capacidade de navegar por incerteza, ambigüidade e volatilidade, num mundo interconectado e interdependente, que evidencia todos os dias a importância de se posicionar como uma voz coerente, consistente e íntegra diante de desafios e oportunidades.

Quer uma dica de por onde começar? Comece pelo G do ESG – governança. A governança multistakeholder pode pavimentar o caminho para a adoção de práticas e mudanças estruturais que despertarão as organizações para estarem mais vivas do que nunca nesta década. ∞

**A LIDERANÇA TERÁ  
DE DESENVOLVER  
A CAPACIDADE  
DE NAVEGAR  
POR INCERTEZA,  
AMBIGUIDADE E  
VOLATILIDADE,  
NUM MUNDO  
INTERCONECTADO,  
PARA ENFRENTAR  
AS MUDANÇAS QUE  
VÊM POR AÍ**



# ATENÇÃO ÀS PRÓXIMAS NARRATIVAS

ENTENDA OS EFEITOS DO STORYTELLING SOBRE O FUTURO DAS ORGANIZAÇÕES E OS DOIS MODOS EM QUE ELE DEVE SER APLICADO PELOS LÍDERES | POR BRUNO SCARTOZZONI

**A**lguns anos atrás assisti a um filme sobre duas sociedades antigas. A primeira acreditava na profecia de um salvador que viria para libertá-la das coisas ruins. Era uma sociedade subdesenvolvida e, no dia a dia, lutava muito para sobreviver. A segunda era o contrário. Era bastante avançada em tecnologia, tinha recursos abundantes e grande poderio militar. Como a profecia na qual as pessoas acreditavam falava que uma maldição acabaria com tudo, todos se preparavam para isso.

O nome desse filme é *10.000 a.C.*, e eu já adianto que não se trata de nenhuma obra-prima. Ou seja, só veja em caso de extrema curiosidade. Mas essa passagem explica com perfeição a importância das histórias que a gente conta.

No mundo corporativo não há o misticismo, mas encontramos exemplos parecidos aos do filme. As histórias que as empresas contam acabam influen-

ciando o futuro de funcionários e clientes, podendo levar ao sucesso ou ao fracasso. É por isso que o domínio do storytelling é cada vez mais importante – e os líderes que têm (ou querem ter) visão de longo prazo já entenderam isso.

## FERRAMENTA VELHA, USO NOVO

Embora não seja novidade, uma vez que Aristóteles já falava disso há mais de 2 mil anos, o storytelling vem chamando a atenção do mundo corporativo só nos últimos 20 anos.

Demorou. Segundo o psicólogo Jonathan Haidt, “a mente humana é um processador de histórias, e não de lógica”. Diversos estudos, da psicologia à neurociência, mostram que nós, seres humanos, enxergamos o mundo por meio de histórias, não de fatos, dados e números. Portanto, mesmo na era do big data e do analytics, líderes que se comunicam



com essas técnicas pegam um “atalho” na mente de seus públicos para transmitir valores e, assim, criar uma cultura comum e um engajamento.

Porém, não é só para isso que as histórias servem. Quando uma empresa como a XP Investimentos adota o storytelling, por exemplo, ela está deixando claros os valores que devem guiar a construção do seu futuro.

E o futuro das empresas é desenhado por suas narrativas individuais e também pelas coletivas, embora estas sejam bem menos percebidas. Observei isso pela primeira vez em meados da década de 2000, quando ainda trabalhava no mercado publicitário. Houve uma hora na qual todas as campanhas que fazíamos estavam ligadas à causa do meio ambiente. Essa onda durou um bom tempo.

Cerca de uma década mais tarde, outra grande narrativa começou a ocupar esse lugar: diversidade. Até hoje, é basicamente impossível não falar sobre isso, e as empresas que tentam ir contra a maré são duramente cobradas.

Meu palpite é que a próxima grande narrativa, que já dá sinais claros, será a da saúde mental. É um tema cada vez mais presente em discussões, ligado à diversidade e que ficou mais urgente em 2020. Recentemente a Ambev anunciou a criação de uma diretoria para cuidar exclusivamente desse assunto, inclusive. (Não se trata de ser volúvel. Como tudo na vida, por mais importante que seja uma história, é natural que ela chegue a um ponto de saturação e abra espaço para algo novo. Isso não significa que a história anterior foi “resolvida”, ou mesmo que seja abandonada, mas acontece uma mudança de discurso.)

Uma coisa é certa: as empresas que sabem construir narrativas individuais e incorporar logo as narrativas coletivas têm muito mais controle sobre o futuro que estão criando, o que constitui uma real vantagem competitiva. Afinal, o psicólogo Jerome Bruner diz que uma ideia tem 22 vezes mais chance de ser lembrada se estiver embrulhada em uma história. Boas histórias são memoráveis, se espalham com facilidade e inspiram ação. Por isso que histórias são tão importantes para a construção do futuro de cada organização.

## LIDERANÇAS ESTÃO ATENTAS

Certa vez, o diretor de uma companhia multinacional me ligou pedindo por um treinamento rápido e urgente em storytelling. Quando perguntei o motivo da urgência, ele me explicou que estava

## ROSTO, VOZ E EMOÇÕES HUMANAS

Durante a pandemia, o mundo corporativo experimentou um fenômeno novo: vários CEOs e diretores que pouco apareciam começaram a utilizar suas redes sociais e comandar lives para contar histórias e gerar conexão. Em um mundo no qual conteúdos digitais vêm de todos os lados e nos sufocam, aqueles que têm rosto, voz e emoções humanas conseguem se destacar.

Por quê? Theodore Roosevelt, ex-presidente norte-americano, dizia que “as pessoas não se importam com quanto você sabe até que saibam quanto você se importa”. Histórias comunicam isso. De alguns anos para cá temos visto líderes de vários segmentos aprender a contar histórias, suas e de outros, para mostrar que se importam e inspirar as pessoas.

No Brasil, um exemplo claro de líder bom de storytelling é Guilherme Benchimol, CEO da XP. Sua história pessoal, que muitas vezes se confunde com a história da empresa que criou, é explorada diariamente nas redes sociais. Tanto que virou livro. **(B.S.)**

participando de um processo seletivo para se tornar CEO em uma das filiais, e na semana seguinte passaria por uma série de testes na matriz. Um dos testes passava por fazer uma apresentação no formato de história – já que ele teria de inspirar a empresa em direção ao futuro. De lá para cá surgiram mais clientes com desafios parecidos.

Isso significa que cada vez mais lideranças estão atentas às histórias e a sua utilidade para a construção do futuro. Sua empresa tem uma narrativa dela, individual, para moldar o futuro? Ao longo do tempo, ela tem se engajado nas grandes narrativas coletivas, sobre meio ambiente ou diversidade? Empresas que se engajam logo podem conquistar um papel relevante nessa história. Qual papel sua empresa terá na história da saúde mental? ∞



**BRUNO SCARTOZZONI**, formado em gestão, é professor de storytelling e cofundador da StoryTalks, consultoria de narrativa para empresas e executivos.



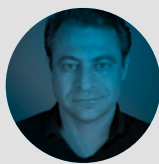
# UM NOVO FUTURO PARA O MERCADO DE SAÚDE

Resultado de uma parceria entre Novartis e Singularity University Brazil, o **Future Talks** aponta rumos promissores para pacientes, organizações e profissionais de saúde

**O** ano de 2020 apresentou desafios sem precedentes para profissionais e organizações da área de saúde em escala global. Diante das incertezas sanitárias e econômicas suscitadas pela Covid-19, estimular a mentalidade de inovação tem se provado fundamental para mapear e antecipar cenários, identificar gargalos e criar soluções que não apenas atendam às novas demandas da sociedade, mas também garantam a sustentabilidade do sistema de saúde como um todo. Com o objetivo de apresentar uma bússola para navegar por futuros complexos, a Novartis criou a série de encontros Novartis Future Talks + SingularityU

Brazil, que contou com referências do setor para discussões sobre tendências e tecnologias de impacto na indústria de saúde.

Realizado em parceria com a Singularity University Brazil, a abertura do projeto aconteceu em dezembro e reuniu nomes como Peter Diamandis, Claudio Lottenberg, Pascal Finette, Denizar Viana e Ricardo Amorim. “A Novartis já vem reimaginando a saúde e a medicina há muitos anos. A ideia do Future Talks é levantar um debate que gere valor para o Brasil e para a sociedade”, afirma Renato Carvalho, presidente da Novartis no Brasil. Confira as principais visões e aprendizados trazidos pelos convidados e que devem orientar o mercado em 2021 e nos próximos anos.



**PETER DIAMANDIS, fundador e diretor da Singularity University e criador da XPRIZE Foundation**

“A indústria sofrerá uma transformação profunda na próxima década. Em vez de manter as pessoas saudáveis, o sistema atual é baseado no atendimento de quem já está doente. Até 2030, veremos grandes mudanças nos serviços oferecidos, uma transformação orientada pela evolução e pelo acesso a tecnologias exponenciais, como inteligência artificial, blockchain, realidade aumentada e robótica. O cenário deve impulsionar novos modelos de atendimento a pacientes em casa, que ganharão mais força com o aumento do uso de sensores. Nos próximos dez anos, deveremos ter mais de 100 trilhões de sensores e 500 bilhões de aparelhos conectados na nuvem, originando uma indústria baseada em serviços contínuos, com dados enviados a profissionais e sistemas de saúde em tempo real. Tudo será monitorado, inclusive nossos corpos.”



**CLAUDIO LOTTEBERG, presidente do conselho do Hospital Israelita Albert Einstein**

“Este é um momento especial na saúde, com diversas possibilidades de medicina personalizada, caso das terapias gênicas que nos possibilita atender doenças que antes não tínhamos condições de agir com eficiência. Já vemos inovações em diagnósticos, procedimentos cirúrgicos e transplantes, com simulações virtuais e apoio de impressões 3D e 4D, soluções que permitem a criação de técnicas mais personalizadas e seguras para os pacientes. Outro fator que colabora para essa revolução é o desenvolvimento das tecnologias de automação, cada vez mais precisas com ferramentas de inteligência artificial e soluções de data lakes. O investimento em tecnologias de ciências de dados é fundamental para aproveitar esse potencial.”



**DENIZAR VIANNA, ex-secretário de Ciência, Tecnologia e Insumos do Ministério da Saúde e professor associado da faculdade de ciências médicas da UERJ**

“Mesmo com os avanços realizados na área das tecnologias em saúde, os formadores das políticas

do setor no Brasil têm o desafio de adquirir a tecnologia e garantir seu acesso a todos. Os gestores de saúde devem considerar sobre a evolução do sistema frente ao aumento da expectativa de vida, que colocará ainda mais pressão no setor público. Precisamos incorporar novas ferramentas de maneira sustentável e efetiva, fornecendo a tecnologia certa, para o paciente certo, na hora certa. Modelos de financiamento e políticas tributárias mais progressivas são outros fatores essenciais para atingir esse equilíbrio. É necessário refletir sobre o quanto estamos dispostos a nos esforçar para a formação de um sistema mais justo para todos.”



**PASCAL FINETTE, cofundador da Be Radical e da cadeira de empreendedorismo e inovação aberta**

**da Singularity University**

“A Covid-19 acelerou o mundo em uma década, e muitas das evoluções estão acontecendo na saúde. Basta pensar no potencial de um smartwatch captando batimentos cardíacos e atividades dos usuários o dia inteiro. Paralelamente, as novas gerações criam empresas que chegam ao mercado muito mais preparadas para lidar com um futuro caracterizado pela complexidade e pela incerteza. O caos está se tornando a nova ordem. Estamos entrando em uma era de ‘caordem’ para os negócios. A pergunta que devemos fazer é: o que podemos fazer para incentivar e apoiar esse mindset de adaptação?”



**RICARDO AMORIM, economista e palestrante**

“A pandemia forçou a aceleração de coisas que já aconteciam, resultado da confluência de macrofatores de inovação e da disponibilização de meios para acessá-los. O primeiro desses fatores é a facilidade para produção de ideias com o aumento de conexões e referências. Há também o acesso sem precedentes às tecnologias de base e aos meios de financiamento para soluções como realidade virtual e computação quântica, disponíveis a empreendedores de garagem. Não podemos nos prender aos paradigmas de custos, uma vez que tratamentos que hoje estão ao nosso alcance já tiveram custos elevadíssimos. Para que esse acesso cresça, precisamos garantir que o desenvolvimento dessas tecnologias persistam.”

# REVISTA HSM

CONVERSAS QUE COMEÇAM AQUI E CONTINUAM  
LÁ NO NOSSO SITE: [WWW.REVISTAHSM.COM.BR](http://WWW.REVISTAHSM.COM.BR)  
CONTEÚDO EXCLUSIVO PARA ASSINANTES

# eXtra

#CONVERSASCORAJOSAS

## ATUALIZE SEU PROGRAMA DE JOVENS TALENTOS

PROCESSOS SELETIVOS PARECIDOS DERAM ORIGEM A UM PADRÃO DE TRAINEES,  
QUE HOJE ESTÁ SENDO REVISTO PELA LENTE DA DIVERSIDADE | POR GABRIELLE TECO



Você já parou para pensar quando foi que, no Brasil, a palavra trainee virou sinônimo de jovem branco, de classe média alta, formado nas melhores universidades do País e do mundo, com experiências de intercâmbio no currículo e inglês fluente? “Muitos anos de processos seletivos parecidos resultou nessa uniformização do que hoje conhecemos como ‘perfil trainee’. Mas o mundo mudou. O conceito de carreira mudou, a pauta de diversidade felizmente se tornou urgente e os desejos e sonhos das novas gerações também estão em transformação”, explica Carolina Utimura, CEO da Eureka, consultoria especializada em juventudes. A diferença entre expectativa e realidade – tanto dos jovens, quanto das empresas – e na maneira de lidar com essas diferenças, você confere no novo episódio da websérie #ConversasCorajosas.



Assista ao novo episódio  
da websérie  
#ConversasCorajosas



IMAGENS: SHUTTERSTOCK

#OLHOMÁGICO

## O QUE VOCÊ PODE APRENDER COM UMA FAMÍLIA NÔMADE DIGITAL?

Você já se imaginou vivendo sem endereço fixo e levando tudo o que a sua família precisa em apenas três malas? Leticia Serrão Chaves e Fred Michel Magalhães não só imaginaram como decidiram colocar a ideia em prática em 2019, quando a filha do casal, Beatriz, era apenas um bebê. “Nosso objetivo era estabelecer uma relação melhor entre trabalho, parentalidade e o nosso desejo de conhecer mais o mundo”, explica Serrão. Embora a pandemia tenha impactado o planejamento inicial da família, eles seguem firmes como nômades digitais e, nesse novo episódio da web-série #OlhoMágico, dividem com a gente aprendizados e desafios desse novo estilo de viver e trabalhar.



Assista ao novo episódio da websérie #OlhoMágico



#EXTRACAST

## OS BASTIDORES DE UMA HISTÓRIA DE DEMISSÃO

Quando completou dois anos de sua demissão, Gabi Teco, editora e jornalista responsável por esta seção eXtra, resolveu fazer um post em seu LinkedIn celebrando a data. “O texto saiu do coração, mas jamais imaginei que o conteúdo viralizaria”, conta Teco. Depois de atingir mais de 2,5 milhões de visualizações e quase 100 mil reações, ela decidiu abrir os microfones do eXtraCast para contar mais detalhes sobre essa experiência. Em

um bate-papo descontraído com a jornalista e colega de editora, Angela Miguel, ela fala sobre demissão, viralização e aprendizados que os reveses da vida nos proporcionam.



Ouça o novo episódio do eXtracast



#ROLEMODEL

## EMPODERANDO GRUPOS MINORIZADOS

Depois de uma breve experiência como trainee, Giovana Abreu firmou o pé numa área que ela estudava desde os seus tempos de estudante de psicologia – a de diversidade e inclusão. “Embora eu me reconheça como uma mulher bissexual, sei que meu lugar de fala não representa a todos. Então, meu objetivo na empresa é ajudar a empoderar talentos pertencentes a outros grupos minorizados, fazendo a diversidade ir muito além do processo seletivo. É preciso pensar também sobre como engajar, desenvolver e dar oportunidades a todos”, conta Abreu que, aos 24 anos, coordena a área de diversidade e inclusão do grupo Dasa. Quem inspira Abreu, que é membro da comunidade Young Leaders desde 2019, e como ela pretende continuar mudando o mundo, você confere nesse novo episódio da web-série #RoleModel. ∞



Assista ao novo episódio da websérie #RoleModel em parceria com a comunidade Young Leaders



# ASSUNTO PESSOAL

CARREIRA, EQUILÍBRIO E MODELOS INSPIRADORES

## POR QUANTO TEMPO VOCÊ VIVERÁ?

O FUTURISTA PETER DIAMANDIS, UM DOS FUNDADORES DA SINGULARITY UNIVERSITY, SUGERE SEIS ASPECTOS PARA SE PREPARAR PARA UMA LONGEVIDADE SAUDÁVEL



Além de fatores genéticos e da forma como você cuida da sua saúde ao longo da vida, sua mentalidade é fundamental para garantir a longevidade. É o que afirma Peter Diamandis, em seu blog [www.diamandis.com](http://www.diamandis.com). Para ele, desenvolver uma mentalidade propícia a uma longevidade com saúde começa tomando consciência dos avanços médicos.

Segundo Diamandis, os seres humanos não foram “projetados” para viver além dos 30 anos – momento em que, em princípio, seus genes já foram transmitidos à descendência e você já ajudou seus filhos a se desenvolverem, encaminhando-os para a idade fértil. Depois dos 30 anos, muitos sistemas do nosso corpo entram em desregulação e começamos a acumular danos celulares significativos. Assim, nosso corpo desenvolve uma série de doenças, no que chamamos de envelhecimento.

Mas esse conjunto de doenças que vemos como um processo começa a ser encarado como uma única doença chamada de envelhecimento. E muitos pesquisadores estão come-

çando a acreditar que ela pode ser retardada, interrompida e talvez até revertida.

Segundo Diamandis, a mentalidade de que “a mortalidade é normal e esperada” é generalizada na sociedade. Por muitos anos, tem sido tabu nos círculos médicos e de pesquisa falar sobre como estender a vida humana de forma saudável. Os cientistas que defendiam essa posição eram questionados e temiam perder o financiamento de suas pesquisas. Governo, indústrias de seguros e farmacêutica, religião – todas essas instituições se organizam em torno da ideia de expectativa de vida, uma média que estabelece limites médios para homens e mulheres e que determina os investimentos feitos em cada momento.

Hoje, porém, há várias tecnologias em desenvolvimento que pretendem enfrentar a “doença envelhecimento”, como sequenciamento de genoma, transcrito de RNA, modificadores da via WNT, vacinas, CRISPR, biópsias líquidas, células CAR-T, terapia gênica, exossomos e células-tronco.



## “PREPARE-SE PARA A ACELERAÇÃO VINDA DA IA E DE COMPUTADORES QUÂNTICOS, CAPAZES DE MODELAR INTERAÇÕES MOLECULARES DENTRO E NA SUPERFÍCIE DA CÉLULA”, DIZ DIAMANDIS

Até o momento, cerca de 10% das tecnologias de prolongamento da vida possíveis que devem nos impactar na próxima década já estão se apresentando. “Prepare-se para a aceleração vinda da IA e de computadores quânticos, capazes de modelar interações moleculares dentro e na superfície da célula”, afirma.

**A seguir, Diamandis oferece seis dicas para enfrentar a doença do envelhecimento:**

1. **AQUILO EM QUE VOCÊ ACREDITA:** você vê a vida como curta e preciosa – e se considerará uma pessoa de sorte se chegar aos 75 anos? Ou está focado em ver os “100 anos como os novos 60”? Sai na frente quem vê o envelhecimento como uma doença e acompanha ativamente os avanços na biotecnologia com o potencial de retardá-lo ou até revertê-lo.
2. **O QUE VOCÊ LÊ/SEU CONSUMO DE MÍDIA:** o tipo de informação que você consome (livros, blogs, notícias, filmes) afeta diretamente sua visão da vida – para melhor ou pior. Você está len-

do os obituários para rastrear amigos? Ou lendo livros como *Lifespan*, de David Sinclair, blogs como o do próprio Diamandis ou feeds de notícias como *FutureLoop*? Você está se mantendo atualizado sobre os últimos desenvolvimentos em longevidade?

3. **SUA COMUNIDADE:** as pessoas com quem você passa o tempo moldam quem você é e o que faz. Se você só anda com pessoas mais velhas, que falam constantemente sobre morrer e se preocupam com a morte, é apenas uma questão de tempo... Conviver com pessoas otimistas e jovens, e que buscam ativamente a longevidade, tem impacto positivo.
4. **SONO:** é fundamental e crítico. Um ótimo livro que detalha isso é *Why We Sleep*, de Matt Walker. Priorize o ato de dormir e use as melhores técnicas para ajudá-lo a conseguir oito horas de sono saudáveis.
5. **DIETA:** você come o que quer, quando quer? Está acima do peso, comendo muito açúcar? Ou moldou sua dieta de forma consciente, com refeições sem açúcar ou veganas? Nunca é demais lembrar que uma dieta equilibrada e diversificada é fundamental para prolongar a saúde.
6. **EXERCÍCIO:** além de mentalidade, sono suficiente e uma dieta saudável, os exercícios são fundamentais para a longevidade – aumentar a massa muscular é crucial nesse processo.

“Em última análise, a ciência continuará a estender a vida humana. Nosso trabalho é não morrer de forma estúpida nesse ínterim”, completa Diamandis. ∞



# A ÉTICA DO CUIDADO E O CUIDAR DE SI

A CIÊNCIA E A HISTÓRIA MOSTRAM QUE O CUIDADO, E PRINCIPALMENTE O AUTOCUIDADO, SÃO OBRIGATÓRIOS PARA ADULTOS SEREM VIÁVEIS | POR ANGELA MACIEL LAGO

Não estamos vivos por acaso: temos um propósito. A realização desse propósito, no entanto, depende do cuidado de si mesmo. Afinal, se não nos conhecemos bem e não nos cuidamos, fica difícil reconhecer nossas necessidades e nos preparar para essa realização.

Cuidar de si mesmo é um dos grandes desafios existenciais para os seres humanos. Essa afirmativa se torna cada vez mais verdadeira no mundo atual, em que os aspectos mais valorizados pela sociedade são dinheiro, status e beleza, e onde não há lugar para demonstrarmos dúvidas, fraquezas e medos.

Esse processo fomenta uma fragilidade ou uma ruptura do conviver, gerando relações superficiais e vínculos efêmeros. De maneira geral, cada um vive para si e por si. O outro não tem lugar na minha vida senão para favorecer os meus planos e projetos, em uma relação totalmente utilitarista. Observamos, então, que o homem se esquece de ser e de conviver. E assim vive continuamente insatisfeito. Por isso, sofre e adoeece, o que pode ser comprovado pelos aumentos das doenças de ordem mental e psíquica e das dores da alma.

O pediatra e psicanalista inglês Donald Winnicott, um estudioso da natureza humana, debruçou-se sobre o assunto. Sua atenção se voltou para a história real das relações do indivíduo com seu ambiente, desde o início da vida, por atender sistematicamente bebês e suas mães, no campo da pediatria, e adultos psicóticos, em especial os que puderam regredir à dependência, com a psicanálise.

Ele estabeleceu uma conexão entre os transtornos emocionais que os bebês apresentavam e os distúrbios de tipo esquizofrênico, num estudo minucioso dos estágios iniciais do amadurecimento. Seu objetivo era descobrir quais são as condições ambientais que favorecem (ou falham em favorecer) os processos pelos quais um bebê, imaturo e altamente dependente de início, chega a tornar-se uma pessoa viável, capaz de estabelecer relações com a realidade externa, de achar algum sentido no fato de estar vivo e de ser capaz, razoavelmente, de tomar conta de si mesmo.

Antes de dividir a descoberta, vale trazer uma questão ética sobre o valor da vida. Não nos basta estar fisiologicamente vivos; é preciso que nos sintamos vivos e razoavelmente à vontade com isso,



que, em algum nível, nossas vidas valham a pena ser vividas. E sentir-se vivo corresponde a sentir-se atendido em sua dependência, sentir que alguém se importa e se dedica a cuidar de suas necessidades, suprindo sua limitação de cuidar de si mesmo. Esse foi o achado de Winnicott.

## DOIS TIPOS DE CUIDADO

Numa palestra para médicos e enfermeiros, proferida em outubro de 1970, Winnicott formula uma nova ética ao relembrar à audiência que a palavra “cura”, em sua raiz etimológica, significa “cuidado”. Foi só por volta de 1700 que “cura” passou a designar tratamento médico, dando início a um processo de objetificação da cura; o cuidado foi substituído pela aplicação de elementos curativos.

Winnicott prossegue dizendo que a cura (a bem-sucedida erradicação da doença e de sua causa pelo medicamento) tende a se sobrepor ao cuidado. Mas é preciso impedir, assinala, que os dois significados – tratamento e cuidado – percam contato um com o outro. Embora tratamentos sejam imprescindíveis, é claro, não se pode perder de vista o cuidado.

Para resgatar o verdadeiro sentido do cuidado, faz-se necessário que a pessoa tenha a consciência do que ela é; de suas capacidades e fragilidades, e do que efetivamente quer. Ou seja, a pessoa precisa fazer exercícios de autoconsciência, autoanálise e autocrítica, dando significado a seu viver. Precisa cuidar-se. Mas o que entender por cuidado?

O termo tem, normalmente, duas significações básicas intimamente ligadas. A primeira é a atitude de desvelo, solicitude e atenção com o outro. A segunda, de preocupação, de inquietação e de responsabilidade, porque a pessoa que tem cuidado sente-se envolvida e ligada ao outro.

As definições que ainda hoje utilizamos para cuidar e cuidado vêm da Antiguidade, dos gregos, dos romanos, passando por santo Agostinho e culminando em Martin Heidegger, pensadores que veem no cuidado a própria essência do ser humano no mundo, com os outros, e voltado ao futuro. A partir dessas fontes, identificamos quatro grandes sentidos, todos mutuamente implicados.

1. O cuidado é uma atitude de relação amorosa, suave, amigável, harmoniosa e protetora com a realidade pessoal, social e ambiental. Metaforicamente, podemos dizer que é a mão aberta que se estende para a carícia essencial, para o aperto das mãos, com os dedos que se entrelaçam com outros dedos para formar uma aliança de

cooperação e a união de forças, em oposição à mão fechada e ao punho cerrado para submeter e dominar o outro.

2. O cuidado é todo tipo de preocupação, inquietação, desassossego, incômodo diante de pessoas e realidades com as quais estamos afetivamente envolvidos e por isso nos são preciosas. Esse tipo de cuidado acompanha-nos em cada momento e em cada fase de nossa vida. É o envolvimento com pessoas que nos são queridas ou com situações que nos são caras.
3. O cuidado é a vivência da relação entre a necessidade de ser cuidado e a vontade e a predisposição de cuidar, criando um conjunto de apoios e proteções que torna possível essa relação indissociável, em nível pessoal, social e com todos os seres vivos. O cuidado-amoroso, o cuidado-preocupação e o cuidado-proteção-apoio são existenciais e, portanto, prévios a qualquer outro ato e a tudo o que emprendermos. Por isso pertencem à essência do humano.
4. O cuidado-precaução e o cuidado-prevenção constituem as atitudes e os comportamentos que devem ser evitados por suas consequências danosas previsíveis e imprevisíveis diante da insegurança dos dados científicos e da imprecisão dos efeitos que podem causar ao sistema-vida e ao sistema-Terra. O cuidado-prevenção e o cuidado-precaução nascem de nossa missão de cuidadores de todos os seres e do planeta. Somos seres éticos e responsáveis, quer dizer, nos damos conta das consequências benéficas ou malélicas de nossos atos, atitudes e comportamentos.

Somos filhos e filhas do cuidado. É a condição prévia que permite a um ser vir à existência. ∞



**ANGELA MACIEL LAGO** é psicóloga. Mestre em educação a distância, terapeuta vibracional e consultora na área de comportamento humano. Atualmente é responsável pelo desenvolvimento dos executivos do Grupo Ânima.

# PARA SABER O FUTURO, OBSERVE AS CRIANÇAS

NO COMEÇO DO ANO, COSTUMAMOS FAZER PREVISÕES. MAS O FUTURO JÁ ESTÁ AÍ – BASTA OLHAR EM VOLTA E PROCURAR OS INDÍCIOS. E A DICA É OLHAR PARA OS JOVENS DE HOJE

Além das contas acumuladas e do panetone ressecado, o início do ano costuma trazer muitas previsões e tendências. Engraçado pensar como acreditamos que tudo vai mudar em mais uma volta da Terra em torno do Sol – o planeta e o universo não estão muito aí para o calendário gregoriano. Mas a gente gosta de uma efeméride, não tem jeito. E, entre todas elas, a virada do ano é a mais carregada de expectativas de mudança. Mesmo que o ano se prenuncie ainda cheio de dúvidas.

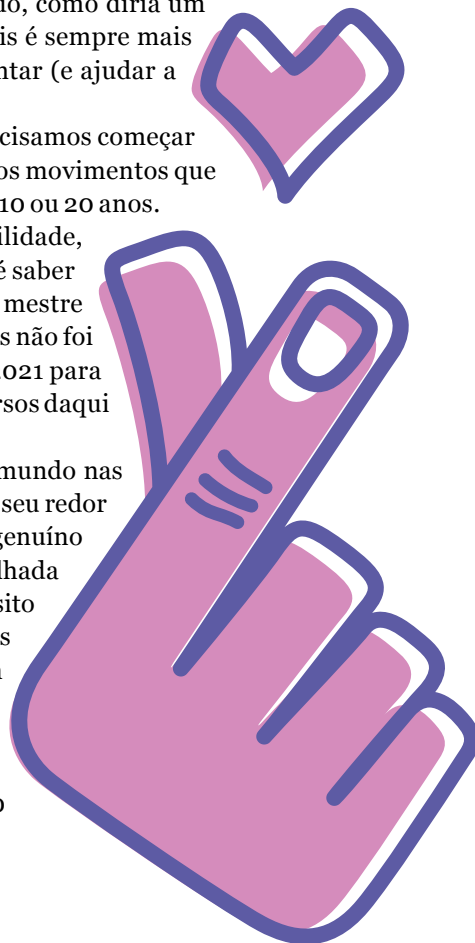
Antecipar tendências é um jogo que costuma favorecer os pessimistas. Além de render cliques e comentários indignados em redes sociais, cenários exclusivamente catastróficos ajudam a diminuir a margem de erro das previsões. Se tudo der errado, eu avisei. Se tudo der certo, é porque vocês escutaram meus alertas. São os tais profetas do passado, como diria um conhecido. Apontar possibilidades e cenários desejáveis é sempre mais complexo: trata-se de um caminho que passa por apontar (e ajudar a abrir) os caminhos que nos levarão até lá.

Se o ano passado nos ensinou alguma coisa, é que precisamos começar a pensar mais em construções de longo prazo. Muitos dos movimentos que hoje despontam como tendências já existem há mais de 10 ou 20 anos. A diferença está na escala global de consumo e acessibilidade, que não acontece da noite para o dia. A beleza da coisa é saber identificar esses inícios. Pois o futuro, como bem disse o mestre da ficção científica William Gibson, já está por aí, apenas não foi distribuído. Por isso, precisamos olhar muito além de 2021 para pensar onde vamos investir nossa energia e nossos recursos daqui para frente.

Quer saber mais sobre o que vai realmente mudar o mundo nas próximas décadas? Prestar mais atenção nas crianças ao seu redor pode ser um bom começo. Tente cultivar um interesse genuíno sobre o que seu sobrinho, sua filha, seu enteado ou sua afilhada estão assistindo, ouvindo e fazendo. Aquele grupo esquisito de k-pop. Aquele aplicativo chinês que você baixou, mas não entende direito para que serve. Aquele vídeo que tem mais de 100 milhões de views de alguém que você nunca ouviu falar. Pois é. São essas as referências culturais e tecnológicas que estão formando as bases dos verdadeiros profissionais do futuro. Onde isso vai dar? Daqui a 20 anos me chame e conversamos de novo. ∞



Thomaz Gomes  
é gerente de  
conteúdo da HSM.





Wilma Bolsoni é terapeuta formada pela Barbara Brennan School of Healing, Estados Unidos, e professora certificada pelo HeartMath Institute, centro de pesquisas reconhecido globalmente por sua atuação em fisiologia emocional, resiliência e gestão de estresse. Ex-profissional de TI, ela recebe cada vez mais executivos e empreendedores em seu consultório, o Ateliê da Luz.

# NAVEGANDO NO NEVOEIRO

## CINCO DICAS PARA ATRAVESSAR ESTE MOMENTO DE INCERTEZA COM MAIS SEGURANÇA E MENOS ANSIEDADE

Enfrentamos uma tempestade violenta em 2020, que danificou mastros e velas, destruiu alguns portos e deixou muitas pessoas apavoradas.

Acabamos de zarpar para 2021 em mares desconhecidos e sob forte nevoeiro. O que esperar dessa viagem?

Bom, cruzar o desconhecido sempre gerou medo e ansiedade, mas seremos fortemente testados, especialmente este ano. Estamos diante de um ano imprevisível, com mudanças nas peças do tabuleiro mundial, convulsões políticas, crise sanitária ainda sem solução e, até diria, sem um consenso em relação ao problema, além de risco iminente de um colapso financeiro global, necessidade de reconstrução de setores como educação, saúde e economia, e muito mais perguntas do que respostas. Como resultado imediato, vemos o aumento drástico nos casos de transtornos mentais, com destaque para ansiedade, estresse, déficit de atenção, depressão e ideação suicida.

Precisamos aprender a navegar em meio a esse nevoeiro sem adoeçermos. Este é o maior desafio: chegar ao destino com sanidade e motivados para a próxima viagem. Talvez este ano a definição de sucesso precise ser reformulada para conter palavras como sanidade, integridade, felicidade e esperança.

Para ajudar você a navegar por esse momento de nevoeiro, relaciono aqui algumas sugestões práticas:

- **PERMANEÇA NO PRESENTE** – sem a nostalgia do passado, nem a ansiedade do futuro, vivendo apenas o agora.
- **SILENCIE A SUA MENTE** – conceda-se dois minutos mágicos por dia nos quais a única coisa que você precisa fazer é silenciar e prestar atenção em sua respiração.
- **SEJA AUTÊNTICO** – treine a mente para expressar as suas qualidades inatas e ser quem você verdadeiramente é.
- **SIMPLIFIQUE** – elimine tudo o que é avulso, ultrapassado ou supérfluo na sua vida.
- **PROCURE SE CONHECER MELHOR** – o autoconhecimento melhora a sua percepção do mundo e amplia as chances de você criar estabilidade em meio à tempestade. ∞



# O FUTURO JÁ MUDOU O MODELO DE GESTÃO

COMPLEXIDADE E AMBIGUIDADE SERÃO OS FATORES  
DE MAIOR IMPACTO NOS NEGÓCIOS NOS PRÓXIMOS DEZ ANOS.  
VOCÊ VAI TER QUE GERENCIAR DE OUTRO JEITO | POR LUÍS RASQUILHA

**O** futuro chegou. E daí? Daí que precisamos aceitar esse fato. Essa frase tem sido repetida à exaustão em diferentes realidades, mas não há dúvida de que o momento atual facilita enxergar sua relevância. Senão vejamos: esta já é a terceira década do século. E se a primeira década não nos deixou muitos aprendizados, o mesmo não se pode di-

zer da segunda (2011-2020), cujo legado inclui smartphones, a quarta revolução industrial e a infelizmente famosa Covid-19. São três fenômenos, mas todos os três iniciaram uma transformação que tem tudo para se estabelecer e se fortalecer na terceira década. E isso nos leva à absoluta necessidade de pensar o futuro, pela lente do presente, de maneira pragmática, e entendendo seus impactos nas empresas e nos modelos de gestão.

A gestão de empresas ainda é condicionada pelos princípios da administração da segunda revolução industrial, como produção em massa, divisão de tarefas, uso da energia elétrica etc. Desde a virada do século 19 para o 20, o funcionamento das empresas não sofreu alterações significativas.

Isso significa que, durante dois séculos, a gestão ficou inalterada, baseada na hierarquia de decisões e de funções, com elevado foco na cadeia de valor e atenção máxima ao produto, numa clara visão construída “de dentro para fora”.

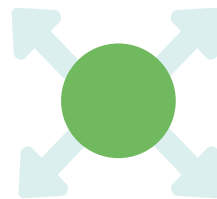
Apesar das mudanças iniciadas na década passada, que nos brindaram com a chamada transformação digital, as empresas têm resistido bravamente a alterar seu modo de atuar e de pensar. Modelos mentais enraizados no passado e crenças culturais superadas têm bloqueado a evolução dos negócios, condenando-os mundo afora.

Porém, estou convencido de que tal resistência está perto do fim. Assistiremos, nos próximos anos, a mudanças decisivas dos modelos de gestão, como reação a duas grandes revoluções e a dois desafios significativos. As revoluções são a tecnológica (resultante da evolução exponencial de machine learning, inteligência artificial e conectividade permanente) e a biológica (baseada nos avanços em biologia e neurociência). Os desafios, saber gerir a complexidade e a ambiguidade (o fator de maior impacto na forma como trabalharemos nos próximos 10 anos) e o encurtamento dos ciclos de aprendizagem, que ficam cada vez mais importantes para a sobrevivência dos negócios e o sucesso profissional, e conferem maior importância à gestão da informação.

## QUATRO EIXOS ESTRATÉGICOS

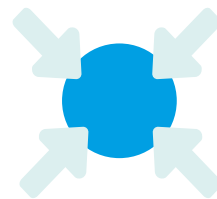
Não chegaremos a 2030 sem um novo modelo de gestão dominante. Ele vem emergindo há algum tempo e tem quatro novos eixos estratégicos:

- **Pessoas:** líderes presentes orientam e acompanham de perto o desenvolvimento e a performance de seus liderados; colaboradores com elevada capacidade de adaptação ao novo se reinventam rapidamente.
- **Tecnologias:** soluções tecnológicas se alinham às necessidades de negócios, mercados e clientes. Destacam-se internet de todas as coisas (IoE, na sigla em inglês), que significa tudo conectado o tempo inteiro; tudo como serviço (ou EaaS, entendido como elevada disponibilidade de soluções por assinatura); conectividade,



### MODELO DE GESTÃO CLÁSSICO

hierarquia, processo, cadeia de valor e produto



### MODELO DE GESTÃO FUTURO

propósito, inovação, agilidade, digitalização e cliente

de, mobile e digitalização para facilitar acesso e compartilhamento; e dinamismo na velocidade da quarta revolução industrial.

- **Informação e dados:** gestão da informação e dos dados viram o maior ativo dos negócios; há atualização constante dos níveis de informação sobre a cadeia de valor para atuação em tempo real; diversificam-se as fontes de informação para maior robustez do conhecimento.
- **Plataforma/ecossistema:** ecossistemas de gestão integrada são construídos para melhor entrega e diferenciação no mercado; adotam-se sistemas ajustáveis ao contexto dos clientes e aos demais players; integram-se as funções em busca de um sistema empresarial com o mínimo possível de silos (ele é de fora para dentro); montam-se plataformas capazes de incorporar pessoas e tecnologias que automatizam os processos.

A transição da gestão de dentro para fora para um modelo de fora para dentro não será fácil. Vai requerer de todas as empresas uma jornada de transformação profunda e abrangente, em que praticamente todas as regras e formas de atuar precisarão ser redefinidas. Possivelmente sentiremos vontade de voltar ao passado e uma tensão em relação ao futuro que emerge. Mas não nos enganemos. Esse futuro já chegou. ∞



LUÍS RASQUILHA é futurista, CEO da Inova TrendsInnovation Ecosystem, e criador do business pulse, um framework para apoiar a transição entre o modelo de gestão clássico e o futuro.



# POR UMA CARREIRA 5.0

ENTENDA O CONTEXTO EMERGENTE DA SOCIEDADE DA IMAGINAÇÃO  
E AS HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA QUEM QUER TER UM LUGAR AO SOL  
NO FUTURO DO TRABALHO | POR CARLOS PIAZZA

**F**alar do futuro tecnológico é, ao contrário do que muitos imaginam, falar de gente – nunca de tecnologias. Estamos vendo tecnologias exponenciais que, combinadas entre si, vêm mudando a feição da sociedade por meio dos benefícios e das evoluções que proporcionam às pessoas. E isso inclui o trabalho dessas pessoas, naturalmente.

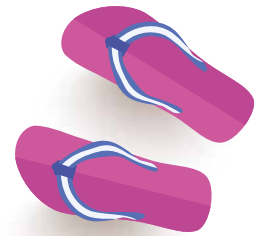
Desde quando o homem esfregou dois gravetos e gerou fogo, as tecnologias criadas por seres humanos no presente contribuem para moldar seu trabalho futuro. Foi assim com a segunda revolução industrial (1850-1950), em que as pessoas viraram máquinas incansáveis de alta produção, submetidas a estruturas monolíticas hierárquicas, a processos sistemáticos e fragmentados, a um conhecimento tam-

bém fragmentado por um trabalho baseado em especialidades profissionais.

Também foi assim quando, no bojo do fordismo, do toyotismo e do taylorismo, as pessoas abraçaram o mantra “tempo é dinheiro” e a cultura do curto prazo, sujeitando-se a pressões extremas, virando máquinas executoras de tarefas e de processos. Foi assim com a terceira revolução industrial, dos computadores, que aprisionaram as pessoas a planilhas, com a finalidade de produzir dados.

Agora, em poucos anos, veremos a capacidade de simulação de máquinas chegar a 6 mil petaflops (ou seja, 6 mil quatrilhões de cálculos por segundo). E os sistemas cognitivos que combinam a inteligência artificial e a robótica poderão ser muito mais eficazes do que os humanos. Onde ficarão as pessoas nas empresas? Continuarão prisioneiras de planilhas? Pouco provável.

## CINCO HABILIDADES SERÃO EXIGIDAS PARA ENFRENTAR O FUTURO: POLIMATIA, VISÃO SISTÊMICA, GESTÃO RIZOMÁTICA DO CONHECIMENTO, DARWINISMO DIGITAL E FUTURISMO ESTRATÉGICO



A suspeita é de que três capacidades humanas começam a moldar o trabalho neste momento: o mindset da disrupção (de romper com o status quo), o mindset do paradoxo (de convívio com ele) e a capacidade de articulação e colaboração. Estamos assistindo ao início de uma forma de trabalhar nova, que talvez tenha seu apogeu quando as máquinas chegarem à singularidade, mas essas capacidades devem ajudar na transição.

Quando chegarmos à plenitude dessa nova maneira de trabalhar, as funções nas empresas se dividirão entre máquinas e humanos, que compartilharão as tarefas em estreita colaboração. Serão máquinas criativas usando a criatividade humana, que é o que chamo de “vida 5.0”, um conceito do humano aumentado. Também poderia observar que já está se desenvolvendo a quinta revolução industrial, que coloca algoritmos e os “androrritmos” (termo cunhado por Gerd Leonhard) lado a lado, no ambiente de convergência homem-máquina.

Será um mar de rosas? Não. Mas tem chances de ser melhor do que as formas anteriores.

### AS NOVAS HABILIDADES

Todos têm noção do que é um algoritmo; ele já está na linguagem comum de todos, tudo pode ser expresso por um algoritmo, inclusive a vida. Em contrapartida, o grande desconhecido são os androrritmos, marcando o fato de que, quando os humanos entregarem às máquinas tudo aquilo que tiveram de fazer no lugar delas, terão tempo de ser simplesmente humanos, com suas melhores capacidades e skills, adequadas para o contexto que emerge.

Qual é o contexto?

Os principais stakeholders do século 21 são as pessoas e o planeta Terra, já que o habitat humano precisa ser recomposto. Essas duas coisas pautam o espírito do tempo. Mas, por conta do crescimento exponencial tecnológico, este mundo traz desafios sem fim. Isso é tão visível e doído como uma fratura exposta. A razão? As estratégias da era industrial não foram desenhadas para o contexto Vuca, que coloca tudo em escala de agilidade supersônica, com alto poder de liquefação do que está à nossa volta, de ressignificação constante, de altíssima complexidade e de ambiguidade.


Em função desse contexto, as mudanças, sejam quais forem, deverão ser rápidas, profun-

das e altamente imprevisíveis. Além disso, sistemas complexos não apenas mudarão de um estado para outro em alta velocidade, como também estabelecerão um novo paradigma de mudanças contínuas.

Então, quais as habilidades específicas requeridas das pessoas nesse contexto?

A primeira é a capacidade adaptativa. Ela conta muito, claro, mas não se sustenta sozinha. Areladas a ela estão a polimatia (erudição, ou amplo repertório de conhecimentos), a visão sistêmica, a gestão rizomática do conhecimento (ou seja, o conhecimento não tem começo, fim ou centro, e sim conexões imprevisíveis entre os diferentes conteúdos), o darwinismo digital (que é a capacidade de evoluir continuamente no ambiente digital) e o futurismo estratégico (acompanhado do design do futuro).

Seguindo com a lista, podemos incluir como skills o propósito muito claro, a curiosidade, o pensamento crítico, a imaginação e o fiction thinking e, obviamente, a paixão e a intuição. Sobre paixão, o filósofo Gilles Lipovetsky reforça que o luxo do futuro será o luxo do amor irrestrito sobre o que escolhemos fazer. Sobre intuição, o escritor John Naisbitt chama a atenção para o fato de que, quando há muita informação, deve-se buscar um lastro humano para equilibrá-la, que é a intuição.



## A IMAGINAÇÃO PARA MUDAR O MUNDO E A CRIATIVIDADE PARA MATERIALIZAR O QUE FOI IMAGINADO SÃO O QUE DETERMINA A SOCIEDADE DA IMAGINAÇÃO

Somamos, portanto, sete habilidades, ou doze, se contabilizarmos as cinco capacidades associadas à adaptabilidade.

### A SOCIEDADE DA IMAGINAÇÃO

Basta nos determos em algumas dessas capacidades, como o pensamento crítico, a imaginação e o futurismo, para entender por que temos uma sociedade 5.0 a caminho, e a razão pela qual esta tem sido batizada de “sociedade da imaginação”.

Não é difícil deduzir que, com a abundância de soluções promovidas pelas tecnologias, se colocadas a serviço das pessoas, preserva-se a humanidade. Dito de outro modo, quanto mais tecnologia aportada tivermos, mais humanos seremos – ou, pelo menos, deveremos ser.

O pensamento crítico dos humanos, com seu poder da análise da ambiguidade, é o que forma, quando somado à enorme capacidade de simulação das máquinas, a base da quinta revolução industrial, que, por sua vez, aponta na direção da sociedade 5.0 – uma sociedade completamente centrada no ser humano e suas necessidades.

A imaginação para mudar o mundo e a criatividade para materializar o que foi imaginado são, segundo o Keidanren (a CNI japonesa), o que determina que a sociedade 5.0 será a sociedade da imaginação. Contribuem para isso não apenas o fiction thinking, como já adiantamos, como também o futurismo e o design

do futuro – e essas skills ganham uma força sem precedentes.

Como sempre diz o professor e influenciador Peter Bishop, estudar o futuro será tão importante quanto estudar história. Agora, pergunto ao leitor: todos tivemos professores de história, mas você conhece alguém que tenha tido professores de futuro?

O coach de liderança e relacionamentos David Burrus (que de burro não tem nada) costuma de dizer que, agora, é imperativo aprender a nova competência de “antecipar o futuro com precisão”.

### A TRANSIÇÃO COMEÇOU

O futuro mora em um lugar escuro que precisa ser urgentemente iluminado com nossa criatividade e imaginação. As respostas não estão mais no passado, e sim nas mudanças que deverão ser propostas para antecipar outras mudanças. Como chegaremos lá?

Essa transição tende a exigir muito das pessoas, e dos gestores em particular. Aí voltamos às capacidades que citamos no início deste texto: articulação/colaboração, o mindset da disrupção e o mindset do paradoxo.

Só posso terminar este artigo citando a sabedoria de dois futuristas de primeira linha. Um é o grande e pioneiro autor Alvin Tofler, para quem “a mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossas vidas”. Outro(s) são os Racionais MCs, que cantam para a gente não “esperar o futuro mudar a vida, porque o futuro será somente a consequência do seu presente”.

Quem quiser um lugar (de trabalho e carreira) ao sol no futuro tem de fazer exatamente isso: pegar o futuro em suas mãos e moldá-lo. É esse o lugar dos humanos daqui para a frente. ∞



CARLOS PIAZZA é futurista certificado, consultor polímata e professor da ESPM – São Paulo.





# EM ALTA, O LADO HUMANO DO PROFISSIONAL DIGITAL

A LIDERANÇA DO FUTURO DEVE FOCAR A NECESSIDADE DE ABRAÇAR E LIDAR COM AS PRÓPRIAS EMOÇÕES | POR JOSÉ AUGUSTO FIGUEIREDO

**M**uitos acreditam que se digitalizaram durante o isolamento da pandemia. Um olhar mais atento nos diz que não. Paradoxalmente, o fato mais importante do período foi ressignificarmos a essência humana.

O exercício de imaginar o futuro da liderança empresarial depois do que passamos em 2020 traduz-se em uma grande aventura. Tantos paradigmas foram superados, e aprendizados

emergem a todo instante, ainda em um momento de grande incerteza. Na essência, mudamos nosso comportamento quanto a como consumir, interagir e, principalmente, liderar. Como liderar, por exemplo, com equipes trabalhando de forma remota? Como sustentar uma cultura em que não há interações sociais? O que é temporário e o que é definitivo? Ou, em última análise, como saber se as pessoas estão realmente trabalhando?

# O PROVÁVEL FUTURO DEVERÁ REQUERER DOS LÍDERES DIVERSAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS, MUITA SENSIBILIDADE, ESCUTA, ALTA CAPACIDADE DE EXPRESSÃO, UMA GESTÃO AMBIDESTRA E EQUILÍBRIO

Percebemos essas questões na pauta de muitos líderes ao longo de 2020. Importante salientar que a liderança aqui retratada não é um atributo exclusivo de CEOs ou “chefes”. Nem um dom nato que não possa ser aprendido. A liderança é, sim, um fenômeno humano, pleno em diversidade, descolado de hierarquia, fundamentado em mobilizar pessoas e recursos para caminharem a serviço de um propósito.

Nesse sentido, o primeiro chamado aos líderes e às organizações neste momento é relativo ao propósito. Por que e para que estamos juntos nesse empreendimento?

O trabalho remoto proporcionou muita autonomia às pessoas e viabilizou entregas com criatividade e dedicação. No longo prazo, o combustível para esse empoderamento residirá no significado que as pessoas atribuirão ao trabalho, ou seja, ao propósito.

Outra pauta na agenda dos líderes no curto prazo é a comunicação. Esta foi extremamente amplificada pela capacidade de atingir um público muito maior por meio de canais digitais. A forma e a qualidade do conteúdo passam a fazer grande diferença na imagem percebida pelas pessoas. Pequenas expressões criam cultura!

O tradicional estereótipo do líder super-herói definitivamente cai em desuso. O líder sente, sofre e chora, como todos os humanos. A capa-

cidade de lidar com sua vulnerabilidade passa a ser uma competência invejável e saudável. A digitalização dos negócios e processos entra devastadoramente na agenda e, a reboque, a gestão ágil, com suas metodologias (scrum, sprints e squads) passa a fazer parte do fluxo organizacional. A transformação do contexto impacta diretamente os resultados gerados por diferentes estilos de liderança. Caberá ao líder no exercício do seu autoconhecimento desfocar-se de seu ego e de suas necessidades internas para focar seu entorno ou o externo a si mesmo. Felizmente, esse exercício ainda é atemporal.

Nessa linha lógica da evolução, há evidências de que o olhar para o outro e para a justiça social devem se fortalecer nos próximos cinco a dez anos. O amadurecimento dos ecossistemas e a consolidação das supply chains globais devem elevar a competição para esferas de maior cooperação e parcerias. A inovação deverá ser mais aberta, sem fronteiras, tornando-se o principal caminho para a transformação do negócio. As soluções para os clientes seguirão mais completas na forma de plataformas. As relações de propriedade estarão mais ponderadas pelo “usufruir” versus “possuir”, o que deve disruptar e criar muitos negócios.

E, de uma maneira geral, aquilo que entendemos hoje como ESG deverá se consolidar como base do modelo de gestão de qualquer empreendimento. Nesse sentido, e com muito otimismo, esse provável futuro deverá requerer dos líderes diversas competências emocionais, muita sensibilidade, escuta, alta capacidade de expressão e uma gestão ambidestra, capaz de lidar com multiplicidade de culturas (ao mesmo tempo) e com fronteiras invisíveis, além de equilibrar o corporativo, o humano e o social. ∞



JOSÉ AUGUSTO FIGUEIREDO é country head do Grupo Adecco.



# NO MARKETING DO FUTURO, A REGRA É FAZER (MUITO) MAIS COM MAIS

VELOCIDADE DE EXPERIMENTAÇÃO, APRENDIZADO CONTÍNUO  
E COMPREENSÃO SOBRE DADOS SÃO ALGUMAS DAS CERTEZAS QUE  
DEVEM MOLDAR O SUCESSO DA ESPECIALIDADE | POR FERNANDO TEIXEIRA

**E**mbora, para muitos brasileiros, “inovação” e “digital” sejam sinônimos para que empresas façam “mais com menos”, a experiência em marketing tem mostrado que esse entendimento não se sustenta. Desde o início da década de 2000, os times de marketing, dados e tecnologia se multiplicaram, assim como as capacidades digitais nas agências e as ferramentas tecnológicas.

Ainda assim, com a chegada de 2020, o distanciamento social escancarou o despreparo tecnológico e evidenciou – até mesmo para os que diziam ter tudo encaminhado – como muitos tinham apenas arranhado a superfície da tal transformação digital. Mesmo sem fórmulas mágicas e diante das incertezas, os aprendizados não apenas foram absorvidos, como se apresentam como fortes influências para os próximos anos do marketing.

# PARA UNIR DADOS, EXPERIMENTAÇÃO, TECNOLOGIA E PERSONALIZAÇÃO, CIO E CMO DEVEM DAR AS MÃOS E TOMAR DECISÕES JUNTOS

## 1) PLANEJAR MENOS E FAZER MAIS

Em 2020, a transformação digital exigiu uma postura inovadora de todos, a escolha pelo risco e por novas iniciativas sem olhar para trás. Errar, enfim, fez parte do processo de aprendizado de verdade. Para sobreviver, planejamos menos e fizemos mais; “errar rápido” se tornou prática, descartamos centenas de slides e PPTs. Assim, “de cabeça”, evoluímos “anos em meses”, parafraseando Satya Nadella, CEO da Microsoft.

## 2) EXPERIMENTAR É UMA CIÊNCIA

“Errar rápido”, no entanto, exige que sejamos cientistas, criando hipóteses, testes e experimentos. Cientistas sabem medir melhor do que marketeiros: separam grupos de controle e de impacto para, só então, calcular o ganho incremental, dividido pelo investimento inicial para que se possa estimar o ROI. Simples assim. O marketing do futuro será mais estatístico e menos jornalístico.

## 3) VELOCIDADE É DIFERENCIAL

A dança entre parceiros e concorrentes nunca foi tão frenética, e a velocidade torna-se protagonista: quanto mais rápido uma empresa criar, testar, aprender, corrigir e se transformar, provavelmente mais sucesso terá. Como disse o fundador do LinkedIn, Reid Hoffman: “se você não está envergonhado com a primeira versão do seu produto, é porque está lançando-o muito tarde”.

## 4) O FIM DOS DEPARTAMENTOS TRADICIONAIS

A estrutura organizacional dividida por áreas nasceu para ordenar os negócios num mundo de processos fabris repetitivos. Porém, os rígidos, hierárquicos e lentos departamentos estão com os

dias contados. Em seu livro *A regra é não ter regras*, Reed Hastings, fundador da Netflix, nomeia esse dilema de “controle *versus* contexto”. Para ele, as pessoas devem tomar decisões a partir de dois ingredientes: autonomia e contexto. Não é o chefe que decide, são as pessoas mais capacitadas.

## 5) A EXPLOÇÃO DA EXPERIÊNCIA E DA IA

Customer experience é construída a partir de interações baseadas em dados, modelos preditivos e estatística – é a inteligência artificial, que, combinada com muitos testes e poucas áreas, cria experiências mais intuitivas e assertivas aos clientes. Nesse sentido, um estudo da McKinsey (2020) previu alta entre 5% e 15% de receita para CX/IA e melhora na eficiência do marketing de 10% a 30%.

## 6) INTERNALIZAÇÃO DO MARKETING

Para lidar com a privacidade de dados e legislações vigentes, custos e agilidade e crises reputacionais, a internalização do marketing é forte tendência, movimento confirmado por um estudo da Association of National Advertisers (ANA), nos Estados Unidos, em que a construção de times in house saltou de 42% (2008) para 78% (2018).

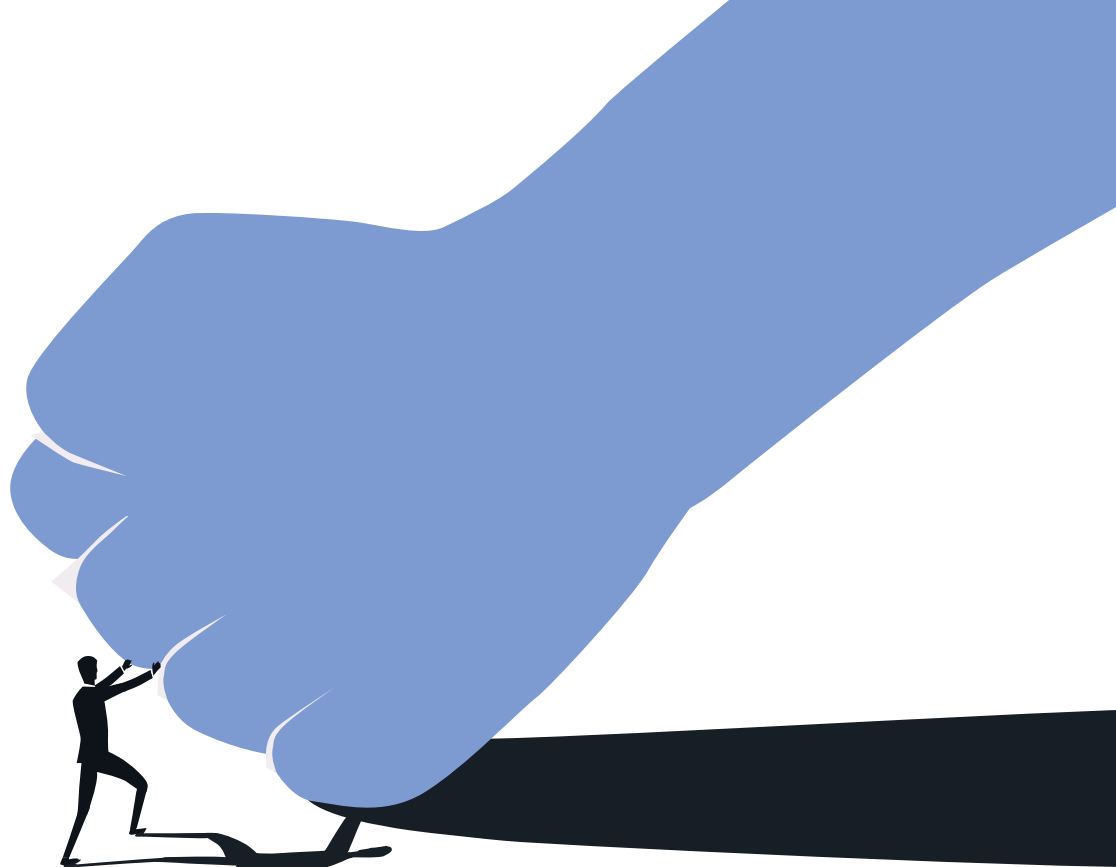
## 7) O CASAMENTO ENTRE CIOS E CMOS

Para que todas essas tendências funcionem, grandes plataformas de martech estão surgindo. Para unir dados, experimentação, tecnologia e personalização, CIO e CMO devem dar as mãos e tomar decisões juntos pelo bem da companhia e dos clientes.

Aproveite as (infinitas) possibilidades, saia do lugar comum, do conforto do *status quo* e se prepare para testar, experimentar, aprender e fazer (muito) mais com mais. ∞



FERNANDO TEIXEIRA é diretor de estratégias e soluções para LATAM na Adobe.



# O PEQUENO VAREJO AVANÇARÁ

POR CAUSA DA NOVA ECONOMIA DE PLATAFORMAS, O FUTURO DO VAREJO PASSA PELO FORTALECIMENTO DE DAVI ANTE GOLIAS | POR ALFREDO SOARES

**E**m 2020, fazer compras sem sair de casa virou regra. Uma pesquisa da *MIT Sloan Management Review* mostrou mudanças significativas no mundo todo: 76% dos entrevistados compraram online numa nova loja que eles não usavam anteriormente, além de 54% testarem novas marcas e 48% mudarem os horários de consumo.

De acordo com dados da Ebit/Nielsen, 7,3 milhões de brasileiros fizeram a sua primeira compra no comércio eletrônico no primeiro semestre de 2020, vencendo diversas barreiras relevantes que impedem pessoas de realizar compras online, como o medo de serem enganadas ou terem o cartão de crédito clonado. O ticket médio sofreu uma queda de 4,2%, mas isso só confirma que também as classes C e D estão comprando na internet, não mais só os públicos A e B regulamentares.

Os dados continuam. O aumento das buscas de palavras como “promoção” e “frete grátis” também

mostrou outra tendência: as pessoas definitivamente vêm procurando condições mais favoráveis para comprar.

Alguns dados associam tudo isso a tendências de futuro. Por exemplo, 86% dos compradores online estreados detectados pela Ebit/Nielsen se disseram propensos a manter esse comportamento quando acabar o distanciamento social. Segundo a pesquisa *Consumidores do Amanhã - 2020*, 54% dos consumidores consideram positivas as experiências virtuais dentro da loja, como vitrine virtual, espelho virtual, óculos de realidade aumentada e etiquetas ou embalagens com QR Code com informações do produto ou vídeos tutoriais.

E tem algo ainda mais importante: após a imunização em massa e o fim do isolamento, o hábito de fazer pesquisas no celular para comparar produtos e preços de varejistas (chamado de “discovery”) deve continuar; muitos consumidores vão pesquisar no celular dentro das lojas físicas. Hoje um total de 74% dos consumidores

# 83% DOS BRASILEIROS PRETENDEM PRIVILEGIAR AS LOJAS DE BAIRRO SOBRE AS GRANDES REDES – MESMO PÓS-PANDEMIA

brasileiros faz isso e, como o percentual sobe para 84% entre os mais jovens, o futuro deve ver ainda mais brasileiros fazendo discovery.

Por que estou apresentando essa montanha de dados relativos a hábitos de consumidores, como acionar e-commerce, experimentar coisas novas e fazer comparações online? Porque quero falar do futuro do varejo.

A natureza da competição no setor está mudando radicalmente. E seu futuro será dominado tanto pelo arquétipo de Davi como pelo de Golias.

## AS PERSPECTIVAS DE DAVI

Empresas pequenas e médias agora têm como competir com as grandes por espaço e reconhecimento, principalmente por meio dos anúncios online. Agora é mais barato fazer e também mais fácil – na verdade, nunca foi “tão bom” estar na posição da pequena empresa, apesar de muitas dificuldades ainda persistirem, é claro. Os espaços estão se abrindo para quem é menor e muitas PMEs varejistas já crescem em ritmo acelerado.

Onde estão esses espaços? Podemos ter uma ideia a partir das categorias de produtos que possuem uma maior taxa de vendas de marcas novas – não por acaso, as mesmas que tradicionalmente são dominadas por grandes conglomerados.

Esse é o caso de alimentos embalados e bebidas, com uma taxa de 24% de marcas novas; produtos para cuidar da casa, com 20%; alimentos perecíveis e orgânicos (13%) e produtos de cuidado pessoal (13%). Empresas gigantes dominam esses segmentos, como Procter & Gamble, Unilever, Kraft Heinz, PepsiCo e Colgate-Palmolive. A tendência é que essa renovação se intensifique. Varejistas pequenos, que conseguem trabalhar melhor com marcas novas, do tipo cauda longa, atendem a essa demanda melhor do que os varejistas maiores.

O consumidor deve passar a comprar também mais marcas que eles associam a propósitos – 92%

dos brasileiros declararam que pretendem ter um foco ambiental ou ético em suas compras depois da crise, enquanto 95% pretendem aumentar a atenção de forma a limitar o desperdício, que pode resultar em novos formatos e embalagens. De acordo com uma pesquisa da Accenture, 88% dizem que continuarão preferindo produtos de origem local. De novo, pequenos varejistas têm mais agilidade para trabalhar com marcas alternativas.

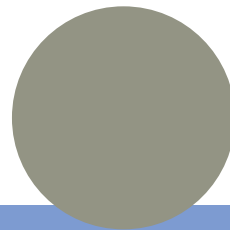
E há números diretamente sobre os varejistas, igualmente da Accenture: 83% dos brasileiros pretendem privilegiar as lojas de bairro sobre as grandes lojas de rede – mesmo depois da pandemia.

## O FUTURO É CLARO

Esses levantamentos de intenções dos consumidores revelam o tamanho da oportunidade para o pequeno varejo no futuro próximo – e para quem quer empreender nesse setor. Mas cada player deve fazer sua parte, tendo presença na internet, disponibilizando alto detalhamento de produtos, respondendo a perguntas mais frequentes, mostrando reviews – tudo para abastecer as pesquisas “discovery”.

Em outras palavras, a PME só precisa ter um marketing eficaz que foque criar, comunicar e agregar valor ao cliente. E isso ficou bem mais acessível hoje – pela hiperconectividade, que oferece hiperconveniência ao consumidor (compra-se no celular, em redes sociais); pelo conversational commerce, que permite ao comprador conversar por escrito em tempo real, em apps de mensagens instantâneas; porque a interface digital facilita proporcionar um contato mais humano, conversado; devido à existência de plataformas que barateiam e democratizam a internet.

Estamos vivendo o momento em que Davi começa a se apropriar do futuro que antes pertencia só a Golias. Ao menos no varejo. Bora vender! ∞



ALFREDO SOARES é vice-presidente institucional da Vtex e cofundador da plataforma educacional Gestão 4.0.

//////  
PARTICIPANTES DA EDIÇÃO



**FLAVIO BOAN**  
Falconi Consultores  
página 36



**LEANDRO MINETTI**  
Falconi Consultores  
página 36



**LUIZ PRATES**  
Falconi Consultores  
página 36



**MARCOS V. SILVA**  
Falconi Consultores  
página 36



**MARINA COLOR**  
Falconi Consultores  
página 36

---



**VIVIANE MARTINS**  
Falconi Consultores  
página 36



**RAFAEL NUNAN**  
Accenture  
página 44



**ROBERTA  
PHILADELPHO**  
Accenture  
página 44



**ALDEMIR  
DRUMMOND**  
FDC  
página 48



**DAVID KALLÁS**  
Insper  
página 48

---



**ELAINE TAVARES**  
Coppead-UFRJ  
página 48



**FABIO MARIA-  
NO BORGES**  
ESPM  
página 48



**MOACIR DE MIRANDA  
OLIVEIRA JUNIOR**  
FEA-USP  
página 48



**PAULO LEMOS**  
FGV  
página 48

---



EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, O FUTURISTA, INVENTOR E EMPREENDEDOR RAY KURZWEIL CONVOCA GESTORES E EMPRESAS A PREPARAR-SE PARA O CENÁRIO DE UMA ECONOMIA EXPLOSIVA, COM UM SISTEMA DE PRODUÇÃO E UMA FORÇA DE TRABALHO REINVENTADOS PELA TECNOLOGIA ACESSÍVEL.

Se der 30 passos linearmente, você chega ao outro canto da sala. Se der 30 passos exponencialmente, vai parar na África. Com essas aspas, eu começava, numa entrevista exclusiva com o inventor e empreendedor Ray Kurzweil sobre a aceleração que então vivíamos e seus efeitos.

Kurzweil ficou inicialmente conhecido por suas previsões “extravagantes”, como a de que o homem acabará se tornando um cyborg (a singularidade) e a de poderemos viver para sempre. Mas boa parte do futuro que ele antecipa, descrito em livros como *The Age of Intelligent Machines*, *A era das máquinas espirituais* e *A singularidade está próxima*, está virando realidade. Esse ex-hippie criou um sistema de previsão próprio – a lei dos retornos acelerados, que aplica lei de Moore a quase tudo –, e acerta bastante.

Outra característica de Kurzweil é colocar a “skin in the game”. O inventor empreende em cima do que prevê e é cobaia das próprias previsões (vem se alterando biologicamente para evitar a morte por causas naturais). Ele também se expõe ao escrutínio público quando faz uma aposta no site longbets.org sobre o ano em que o computador vai se fazer passar por um ser humano – 2029. Mais uma exposição pública ocorreu quando Kurzweil cofundou a Singularity University, em 2007, passando a compartilhar seus futuros sistematicamente.



Adriana Salles Gomes é diretora editorial e cofundadora de HSM Management, além de coapresentadora do podcast CBN Professional. Todos os conteúdos publicados na revista, desde que foi lançada, passaram por sua curadoria. Ela é mãe do Tomás.

# RAY KURZWEIL: ELE NÃO SE DIZ FUTURISTA, MAS PREVÊ O FUTURO COMO POUCOS

## PARA O INVENTOR, A PRÁTICA DO FUTURISMO É QUE NOS PERMITE TER BOM “TIMING”, JUSTAMENTE O MAIOR FATOR DE SUCESSO

“Se der 30 passos linearmente, você chega ao outro canto da sala. Se der 30 passos exponencialmente, vai parar na África.” Com essas aspas, eu começava, numa entrevista exclusiva com o inventor e empreendedor Ray Kurzweil sobre a aceleração que então vivíamos e seus efeitos.

Kurzweil ficou inicialmente conhecido por suas previsões “extravagantes”, como a de que o homem acabará se tornando um cyborg (a singularidade) e a de poderemos viver para sempre. Mas boa parte do futuro que ele antecipa, descrito em livros como *The Age of Intelligent Machines*, *A era das máquinas espirituais* e *A singularidade está próxima*, está virando realidade. Esse ex-hippie criou um sistema de previsão próprio – a lei dos retornos acelerados, que aplica lei de Moore a quase tudo –, e acerta bastante.

Outra característica de Kurzweil é colocar a “skin in the game”. O inventor empreende em cima do que prevê e é cobaia das próprias previsões (vem se alterando biologicamente para evitar a morte por causas naturais). Ele também se expõe ao escrutínio público quando faz uma aposta no site longbets.org sobre o ano em que o computador vai se fazer passar por um ser humano – 2029. Mais uma exposição pública ocorreu quando Kurzweil cofundou a Singularity University, em 2007, passando a compartilhar seus futuros sistematicamente.

### SO QUE KURZWEIL DISSE EM 2011

- **Trabalho:** o grosso acabará cabendo às máquinas, e é o lógico a fazer, porque a capacidade delas de armazenar dados e processá-los segundo padrões predefinidos é muito maior que a nossa. Os seres humanos passarão a maior parte do seu tempo de trabalho aprendendo e criando.
- **Países ricos e pobres:** a revolução tecnológica ocorrerá igualmente nos países em desenvolvimento e desenvolvidos. A característica-chave



## A ENERGIA SOLAR SERÁ MAIS BARATA QUE A DE CARVÃO E PETRÓLEO, E, POR ISSO, TEREMOS MAIS ÁGUA LIMPA

da tecnologia da informação (TI) é que, no início de seu ciclo de vida, só os mais ricos a usufruem, mas, quando aperfeiçoada, fica quase grátis.

- **Educação distribuída:** antevendo desenvolvedores de software espalhados por todos os cantos da Terra, porque os próprios gaps educacionais serão reduzidos pela tecnologia.
- **Código aberto:** creio que nem tudo terá patente, haverá muitas tecnologias de código aberto também, em alimentação, vestuário etc. E o tempo de validade de uma patente talvez seja menor.
- **Energia:** o custo do watt de energia solar vai cair significativamente mais do que o de carvão e petróleo. Muita coisa mudará nessa área em duas décadas [até 2031].
- **Água:** temos de sobra; o problema é que a maior parte da água é suja e poluída. Mas, para limpá-la, basta ter energia barata.
- **Alimentos:** dez mil anos atrás, a revolução foi a agricultura horizontal; agora, nós a verticalizaremos em fábricas computadorizadas. As carnes poderão ser geradas *in vitro*.
- **Vida:** se ficássemos à mercê da natureza, morreríamos aos 20 anos de idade, e agora o limite está perto de 80. Se todo esse avanço foi aleatório, imagine o que acontecerá quando entendermos o software da vida e pudermos reprogramá-lo.
- **Medicina:** um gene que certamente desativaremos é o que dá ordens às células de gordura para que retenham as calorias ingeridas. Já fazemos isso com ratos. Essa tecnologia esticará nossas vidas.
- **Futurismo para empreender:** o mais importante é prestar atenção a tendências e acontecimentos para ter timing, para saber a hora de agir. A maioria das inovações não fracassa por falha do modelo de negócio e sim pelo timing errado.
- **Velocidade da mudança:** tudo vai acontecer mais rápido do que se pensa. No século 21, não teremos 100 anos de progresso, mas 20 mil, pelo crescimento exponencial.
- **Diversidade humana:** não ficarão todos iguais na singularidade. Ao contrário: nós já somos muito semelhantes hoje; ao nos

expandirmos além dos limites da arquitetura biológica, vamos nos diferenciar ainda mais uns dos outros.

- **Adaptação:** nosso principal problema (como humanos) ante o crescimento exponencial é o fato de que nossa intuição é linear. Temos imensa dificuldade de entender e aceitar isso, o que, conseqüentemente, torna nossa adaptação bem mais complexa.

### O QUE NÓS VEMOS EM 2021

“Ele é tão louco quanto parece?”, perguntou a *The Economist* certa vez. É possível que sim, mas um louco que acerta bastante em suas projeções. Seu índice de acerto de previsões estava em 86% por volta de 2017. Quando os críticos apontam a previsão que deu errado, muitas vezes o erro está no prazo e não na previsão em si. Por exemplo, ele previu que, em 2009, transações seriam feitas entre homens e máquinas. Isso começa a escalar realmente agora, em 2020 e 2021, com o e-commerce, os bots, as plataformas em geral.

A forma como a previsão se confirma também pode ser sutil, ainda que sujeita a interpretações. Por exemplo, Kurzweil previu um movimento neoludista, ou seja, uma rejeição às tecnologias como houve na (primeira) revolução industrial. Ninguém tem destruído seus celulares por aí, mas movimentos como terraplanismo e antivacina não seriam uma reação ludista, contra a ciência e a tecnologia?

Depois daquela entrevista de duas horas, as ideias de Kurzweil se popularizaram muito, até as mais assustadoras. A fusão entre homem e máquina (ele crava em 2045) já é bem mais aceita, bem como sua medicina da imortalidade (em seu livro *Transcend*, há nove passos para viver para sempre). A dúvida é: o que ocorrerá se a lei de Moore atingir um platô, como tantos preveem? ∞

**fevereiro**

Futur.e Me (SU Brazil)  
Dia 2

RH Ágil  
Dia 22

Digital on Board  
Dia 22

**março**

Executive Program SU Brazil  
De 21 a 25

---

Informações:

**hsm.com.br**

**(11) 4689-6666**

## Organizações citadas nesta edição

Accenture..... 8, 93	Colgate-Palmolive..... 93	Gao Feng Advisory Company..... 56	Latam South..... 62	SEC ..... 32
Accenture Interactive..... 44	CoolHunting.com..... 8	Gerard Leonhard..... 8	LinkedIn ..... 86, 91	Senai..... 8
Accor..... 86	Coppead-UFRJ..... 48	Google..... 44, 48, 86	Loft..... 86	ServiceNow ..... 32
Adobe..... 91	Dasa..... 76, 86	Goop..... 64	Long Now Foundation..... 8	Simply Nam..... 64
Adyen..... 32	Delloite..... 8	Grupo Adecco..... 89	Lululemon..... 30	Singularity
Aerolito..... 8	Design Thinkers Group Brasil..... 8	Grupo Anga ..... 70	Mari Maria Makeup.. 64	University... 3, 6, 8, 48, 96
Alibaba..... 64	DexCom..... 32	Grupo Arezzo..... 64	McKinsey ..... 8, 91	SingularityU Brasil..... 3
Amazon..... 13	Diageo..... 64	Grupo Soma..... 64	MercadoLibre..... 32	SoulCycle..... 30
Ambev..... 64, 72	Din4mo..... 70	Harvard University... 48	Microsoft..... 13, 91	Splunk ..... 32
Apple..... 64	Ebit/Nielsen..... 93	HeartMath Institute... 83	Mirror..... 30	Spotify..... 32
ArcelorMittal ..... 8	Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)..... 48, 86	Hebrew University of Jerusalem..... 8	Moss..... 70	Square..... 32
Ashoka..... 60	Eureca..... 76	Honeywell Building Technologies..... 13	Natura ..... 6, 8	Stanford University... 48
Associação de Futuristas	Exxon Mobil..... 56	IHRSA..... 30	Negocios.com.br ..... 8	StoryTalks ..... 72
Profissionais..... 54	FA.VELA..... 60	Inova TrendsInnovation Ecosystem..... 85	Nerdstore ..... 64	Sustainability
Associação Nacional de Anunciantes (ANA)... 91	Facebook..... 8, 48	Inspier ..... 48	NewCities..... 13	Accounting Standards Board (SASB) ..... 70
Association Internationale Futuribles ..... 57	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP)..... 48	Institute for Futures Research ..... 8	Northwestern University..... 13	TDS Company ..... 18
Ateliê da Luz..... 83	Falconi Consultores. 40	Institute for The Future (ITFF)..... 8, 24, 47, 54, 57	NV..... 64	Tesla ..... 56
Atlassian..... 32	Foresight Canada ..... 54	Instituto Capitalismo Consciente Brasil ..... 70	O Futuro das Coisas 57	The Coca-Cola Company..... 86
Avenue..... 86	Fórum Econômico Mundial ..... 40	Instituto EY ..... 3, 62	Olympikus..... 64	The Honest Company..... 64
Aviation..... 64	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) . 48	Intel Labs..... 57	Organização das Nações Unidas (ONU)..... 6, 48	The Millennium Project Brasil ..... 8
Barbara Brennan School of Healing..... 83	Fundação Dom Cabral (FDC) ..... 48	International Financial Reporting Standards (IFRS)..... 70	Organização Internacional do Trabalho (OIT)..... 62	Toffler Associates.... 54
BASF..... 56	Fundação Getulio Vargas (FGV)..... 48	International Integrated Reporting Council (IIRC) ..... 70	Peloton..... 30	Trend Watching ..... 8
BCG Henderson Institute..... 32	Future Today Institute..... 8, 13, 54	Itambé..... 8	PepsiCo ..... 93	Uber ..... 8
BlackRock..... 56	Futurism.com ..... 8	Kalkine Media ..... 13	Porto Digital..... 18	Unilever ..... 93
Blum!..... 64	Futuro das Coisas ..... 8	Key Design..... 64	Procter & Gamble .... 93	Universidade das Nações Unidas ..... 54
BNDES..... 86	Futuros Inclusivos .... 60	Kraft Heinz..... 93	PUC-SP..... 8	Unlock the Future..... 8
Boston Consulting Group (BCG)..... 13, 32		Kylie Cosmetics..... 64	Purple Moon..... 64	Value Reporting Foundation..... 70
Bozzil..... 64		Laboratório Fantasma64	PwC ..... 13, 36	Veeva Systems..... 32
BRF..... 86			QuintoAndar ..... 86	Vents..... 64
Casamigos ..... 64			Respeito Potencial Humano..... 62	W Futurismo..... 54
CBN..... 96			Saúde na Era Pós-Digital..... 57	Walmart..... 13
Cesar..... 18			SciFutures..... 57	Workday..... 32
				XP Investimentos..... 72

## Nosso conselho editorial

- Adriana Salles Gomes (Qura Editora) • Alexandre Pellaes (Exboss) • Ana Fontes (RME)**  
**• Augusto Júnior (Instituto Anga) • Marcelo Nobrega (Arcos Dourados) • Marc Tawil (Tawil Comunicação)**  
**• Pedro Nascimento (Qura Editora) • Poliana Reis Abreu (HSM) • Rubens Pimentel (Trajeto Empresarial)**  
**• Thomaz Gomes (HSM) • Viviane Mansi (Toyota do Brasil)**

**EDITORA INTERINA: Lizandra Magon de Almeida**

## EXPEDIENTE

### HSM – THE POWER OF KNOWLEDGE

Chief Executive Officer: **Reynaldo Gama**

Diretora de conteúdo: **Poliana Reis Abreu**

Gerente de conteúdo: **Thomaz Gomes**

### QURA EDITORA

CEO: **Pedro Nascimento** pedro@qura.com.br

Diretora editorial: **Adriana Salles Gomes** adriana@qura.com.br

Diretora de novos negócios: **Gabrielle Teco** gabrielle@revistahsm.com.br

Publicidade: **Pedro Nascimento** pedro@qura.com.br

Central de atendimento: **revistahsm.com.br/faq**

Serviço de assinaturas: **revistahsm.com.br/assinatura**

### revistahsm.com.br

Editora interina: **Lizandra Magon de Almeida** lizandra@revistahsm.com.br

Editora assistente: **Ângela Miguel** angela@qura.com.br

Diretora de arte: **Débora Bianchi** debora@qura.com.br

Colaboradores desta edição: **Adriana Salles Gomes, Alexandra Gonzalez, Ângela Miguel, Gabrielle Teco, Gaby Nunes, Lizandra Magon de Almeida, Luís Andrade, Sandra Regina da Silva**

Revisão: **Lindsay Viola e Sandra Regina da Silva**

HSM Management é uma publicação bimestral da HSM do Brasil, de ISSN 1415-8868, editada pela Qura Editora. O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores.

A HSM é uma empresa do grupo

**ânima**  
EDUCAÇÃO

Como assinante desta publicação, você poderá receber malas diretas e comunicações online da HSM ou de empresas parceiras, com ofertas de produtos e serviços adequados a seu perfil. Caso prefira não recebê-las, solicitamos a gentileza de entrar em contato pelo telefone (11) 4689-6699 ou pelo e-mail [assina@hsm.com.br](mailto:assina@hsm.com.br).



# A GENTE REINVENTA NOSSA TECNOLOGIA PARA SUA EMPRESA ESTAR SEMPRE À FRENTE

Para manter colaboradores engajados e a competitividade do seu negócio, é preciso ter um parceiro que seja capaz de acompanhar as mudanças e que se antecipe às tendências do mercado. Por isso, a LG lugar de gente está sempre se reinventando e apresentando inovações para o mercado de gestão de pessoas.

Inteligência Artificial, games corporativos, People Analytics, chatbots e aplicativos mobile de registro de ponto, feedback, entrevista por vídeo e autoatendimento de RH são apenas algumas soluções que oferecemos para apoiar sua empresa nos desafios da gestão do capital humano.

Conheça tudo que podemos oferecer: [lg.com.br](http://lg.com.br)



# hsm

## ACADEMY

SOLUÇÕES EM EDUCAÇÃO  
CORPORATIVA PARA  
TODOS OS NÍVEIS.

Entregamos as melhores soluções em treinamento e desenvolvimento de pessoas, em formatos blended learning, com conteúdos prontos e sob medida, por meio de vivências e experiências transformadoras de aprendizagem.

(11) 4689-6600



CONHEÇA NOSSA  
METODOLOGIA

**OMNI** learning  
DA TEORIA À PRÁTICA

[hsm.com.br](http://hsm.com.br)



[/hsm-academy](https://www.linkedin.com/company/hsm-academy)



[@hsmacademy](https://www.instagram.com/hsmacademy)



[@HSMAcademy](https://www.facebook.com/HSMAcademy)